



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE
LA NUEVA SUBARU FORESTER 2019”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Sr. Ronald Ogata Yshiy

Sr. Leonardo Padilla Cuadros

Sr. Luis Roncal Vergel

Asesora: Profesora Carla Pennano

2018

A nuestras familias y amigos por apoyo en la realización de esta tesis; así como a nuestra asesora Carla Pennano por su valioso aporte y orientación en el desarrollo de esta investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación busca realizar un plan de marketing para el relanzamiento de la nueva All New Forester de la marca Subaru. Esta camioneta es muy importante para la marca, ya que en años anteriores llegó a representar el 33% del portafolio de la marca (actualmente 22%). Sin embargo, este último año 2017, el modelo ha caído en participación de mercado y en su desempeño de ventas, a pesar de que el segmento de SUV está creciendo en los últimos años.

Subaru cuenta con años de experiencia en la fabricación de vehículos de alto *performance*. A través del tiempo, ha ido desarrollando y mejorando su motor bóxer, tecnología y seguridad. Todo esto le ha valido ser reconocida a nivel mundial como una de las marcas con más altos estándares de seguridad.

Por otro lado, según la investigación de mercados realizada, para los consumidores, al momento de elegir una camioneta un factor determinante es la seguridad, el cual aumenta su valor si es que la persona tiene hijos.

Finalmente, según estimaciones de mercado y entrevistas a expertos, podemos observar que al mercado automotriz peruano, a pesar de la inestabilidad política, le esperan crecimientos de alrededor de 3%. Sin embargo, según entrevista a expertos y viendo el comportamiento histórico de ventas, proyectamos el segmento de SUV crecerá muy por encima que el mercado, alrededor del 20% (El Comercio 2018).

Dicho esto, el plan de marketing propuesto para el modelo Forester de Subaru con su representante de ventas Inchcape, busca recuperar el *market share* de la marca, dirigiéndonos de una manera más efectiva a un segmento de mercado, que busca una camioneta para poder salir de aventura, pero con la confianza y seguridad que puede brindar una Subaru.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	1
2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	3
2.1 Poder de negociación de los clientes: alto	3
2.2 Poder de negociación de los proveedores: bajo	4
2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes: media.....	4
2.4 Amenaza de productos sustitutos: media	4
2.5 Rivalidad entre los competidores: alto.....	5
3. Organización y estructura	6
4. Misión y visión	6
5. Valores y filosofía.....	7
6. Productos y servicios	7
7. Matriz FODA.....	8
8. Diagnóstico situacional.....	9
Capítulo II. Investigación de mercado	11
1. Objetivos (generales y específicos)	11
1.1 Generales	11
1.2 Específicos	11
2. Metodología	12
2.1 Herramientas de investigación	12
2.1.1 Etapa exploratoria.....	12

2.1.2 Fuentes secundarias	12
2.1.3 Fuentes primarias	16
2.2 Investigación concluyente.....	22
2.2.2 Fuentes primarias	22
3. Decisiones estratégicas	27
4. Estimación de demanda	28
 Capítulo III. Planeamiento estratégico	31
1. Estrategias genéricas.....	31
2. Estrategias de crecimiento	31
3. Objetivos de marketing	32
4. Estrategias de segmentación	33
5. Estrategias de posicionamiento.....	34
6. Estrategia de clientes.....	35
 Capítulo IV. Tácticas de marketing	36
1. Estrategia de producto.....	36
2. Estrategia de precio.....	37
3. Estrategia de plaza	39
4. Estrategia de promoción	40
4.1 Fase de intriga	40
4.2 Etapa de lanzamiento	44
4.3 Fase de mantenimiento	47
 Capítulo V. Implementación y control	48
1. Proyección de ventas.....	48
2. Proyección de gastos.....	49
3. Estado de resultados.....	51

4. Flujo efectivo	52
5. Análisis de sensibilidad.....	53
6. Plan de contingencia	53
Conclusiones y recomendaciones.....	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del macroentorno	1
Tabla 2.	Matriz FODA	9
Tabla 3.	Distribución de niveles por zona 2017 en Lima Metropolitana (horizontales)....	13
Tabla 4.	Distribución de zonas por niveles 2017 para Lima Metropolitana	14
Tabla 5.	Perfil de personas según NSE 2017 en Lima Metropolitana	15
Tabla 6.	Tenencia de artefactos y auto por NSE 2017 en Lima Metropolitana	15
Tabla 7.	Ingresos y gastos según NSE 2017 en Lima Metropolitana	16
Tabla 8.	<i>Focus group</i> realizados en la investigación	16
Tabla 9.	Tipo de usuarios de camioneta.....	18
Tabla 10.	Clasificación de camionetas.....	18
Tabla 11.	Expertos entrevistados	20
Tabla 12.	Valoración de atributos para los encuestados	24
Tabla 13.	Respuestas al posicionamiento de Subaru	25
Tabla 14.	Universo potencial estimado.....	28
Tabla 15.	Estimación de potenciales ventas anuales.....	29
Tabla 16.	Castigos finales para la estimación de demanda.....	30
Tabla 17.	Enfoque de segmentación Subaru Forester 2018.....	31
Tabla 18.	Objetivos de marketing.....	33
Tabla 19.	Cuadro de segmentación Subaru Forester 2018.....	34
Tabla 20.	Modelos de lanzamiento de Forester	37
Tabla 21.	Definición de precio por modelo en base al valor de su equipamiento adicional	38
Tabla 22.	Distribución de tiendas a nivel nacional	39
Tabla 23.	Propuesta de acondicionamiento para activaciones en los establecimientos de Subaru	40
Tabla 24.	Fases de implementación para la estrategia de promoción	40

Tabla 25.	Ubicación de la publicidad <i>outdoor</i>	45
Tabla 26.	Lugares donde se harían las activaciones	45
Tabla 27.	Medios escritos seleccionados para la publicidad.....	46
Tabla 28.	Emisoras de radio seleccionadas para la promoción.....	46
Tabla 29.	Estacionalidad mensual de las ventas de Subaru (últimos tres años sin motor <i>show</i>)	48
Tabla 30.	Participación histórica de ventas por modelo de la nueva Forester	49
Tabla 31.	Costos de las Forester según modelo	49
Tabla 32.	Gastos de publicidad para el lanzamiento.....	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura de Inchape para gestionar la marca Subaru en Perú	6
Gráfico 2.	Modelos que comercializa Subaru en el Perú	8
Gráfico 3.	Distribución de hogares según NSE 2017 en Lima Metropolitana.....	13
Gráfico 4.	Distribución del gasto según NSE 2017 para Lima Metropolitana.....	14
Gráfico 5.	Porcentaje de personas que renovaría cada año	23
Gráfico 6.	Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿Con qué frecuencia sales de Lima con tu auto?”	23
Gráfico 7.	Estimación de cada cuántos meses salen de Lima los encuestados, según el vehículo con el que va a renovar.....	24
Gráfico 8.	Respuestas al posicionamiento de la camioneta Subaru Forester	25
Gráfico 9.	Intención de compra general, y entre los <i>targets</i> que sube dicha intención.....	26
Gráfico 10.	Porcentajes de respuestas a la pregunta “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la Subaru Forester?”	27
Gráfico 11.	Matriz Ansoff.....	32
Gráfico 12.	Jerarquía de valorización hacia la nueva Subaru Forester 2018	36
Gráfico 13.	Precios de los principales modelos básicos en la categoría	38
Gráfico 14.	Ejemplo de la campaña de intriga en Facebook.....	41
Gráfico 15.	<i>Wall</i> de Facebook con campaña de intriga.....	42
Gráfico 16.	Ejemplo de la publicidad en Instagram.....	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Guía para <i>focus group</i>	60
Anexo 2.	Pauta de entrevista a expertos	62
Anexo 3.	Guía de preguntas a expertos	63
Anexo 4.	Ventas del 2017 y 2018 de las camionetas medianas en Perú	67
Anexo 5.	Resultado de investigación cuantitativa – Subaru Forester.....	69
Anexo 6.	Influenciadores.....	70
Anexo 7.	Ejemplo de publicidad <i>outdoor</i> , impresa y digital	71
Anexo 8.	Proyección de ventas.....	72
Anexo 9.	Proyección de gastos.....	73
Anexo 10.	Estado de Resultados incremental proyectado.....	73
Anexo 11.	Flujo de efectivo proyectado.....	74
Anexo 12.	Análisis de sensibilidad.....	74
Anexo 13.	Evaluación del Plan de Contingencia.....	76

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

El análisis Pestel nos ayuda a conocer el entorno macroeconómico bajo el cual se desarrolla esta iniciativa. Según los resultados, se podrán definir estrategias que nos ayuden a viabilizar la concepción del proyecto. En la tabla 1 se describen los puntos identificados mediante el análisis del macroentorno.

Tabla 1. Análisis del macroentorno

Factor	Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Políticos	Ley que permite compra de autos nuevos dando en parte de pago un auto usado.	(Gestión 2017)	Oportunidad	Implementaremos una estrategia de comunicación y asesoramiento para poder captar un mercado dispuesto a otorgar su auto en forma de pago (prima).
Políticos	Incertidumbre política continuará durante todo el 2018.	(ESAN 2018)	Amenaza	Iniciativas para fortalecer la asociación automotriz del Perú bajo un contexto de incertidumbre ayudará a otorgar tranquilidad a los actores del sector automotriz.
Económicos	Perú liderará el potencial económico en América Latina durante los próximos años. El año se cerrará con un PBI real encima del 3%.	(América Económica 2017)	Oportunidad	El dinamismo de la economía en el país apoyado por el gasto interno permitirá mayores oportunidades para la consecución de objetivos de venta.
Económicos	La proyección del tipo de cambio se vislumbra estable en lo que resta del año y trimestre del próximo.	(Gestión 2017)	Oportunidad	Aprovechar el tipo de cambio estable para lograr implementar estrategia de precios agresivos para capturar potenciales clientes y realizar <i>up grade</i> de actuales clientes.
Económicos	El consumo privado puede caer por tendencia a la baja del salario promedio.	Gestión 2017)	Amenaza	Implementar estrategias para identificar y capturar a clientes con capacidad adquisitiva que se encuentren interesados en adquirir nuestros modelos.
Económicos	Precios de vehículos nuevos subirán 12% por cambios en ISC	(AAP 2018)	Amenaza	Ajuste de precios de manera proporcional a modelos seleccionados.
Económicos	Créditos vehiculares en dólares cayeron en los últimos 12 meses.	(El Comercio 2017)	Oportunidad	Subaru no se ve afectado, debido a que venden en dólares con su equivalente en soles para transparencia de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Factor	Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Económicos	Precio de autos nuevos subirá 12% por el alza de ISC	(El Comercio 2018)	Amenaza	El aumento de precios para los autos y el combustible originado por el aumento del ISC contraerá la industria automotriz.
Sociodemográfico culturales	El 65% de ventas de vehículos SUV se encuentra concentrada en la ciudad de Lima.	(Asoc. Automotriz del Perú, 2017)	Oportunidad	El grueso de los esfuerzos comunicativos se encuentra concentrados en Lima. Seguiremos manteniendo la presencia comercial en la capital.
Sociodemográfico culturales	La nueva generación que piensa en comprar autos (83% de Millennials) valora los autos que contengan prestaciones rentables en cuanto a motores, seguridad y medio ambiente.	(Deloitte 2017)	Oportunidad	Comunicaremos de forma activa las características más resaltantes de la marca como son las versiones de motores y su compromiso con la seguridad para conectar con las preferencias de los nuevos segmentos del mercado automotriz.
Sociodemográfico culturales	La penetración de Internet móvil en el país llegará al 43% con lo cual nos enfrentamos a clientes más informados y capaces de comparar ofertas comerciales en línea.	(El Comercio 2017)	Oportunidad	La estrategia de comunicación contará con fuertes campañas en redes para seguir dando a conocer las diferentes marcas de Subaru.
Sociodemográfico culturales	El 28% de limeños se desplaza en bicicleta para acudir al trabajo	(Correo 2018)	Amenaza	Comunicar nuestros beneficios como autos con estándares de no agresión medioambiental.
Tecnológicos	Se tiene previsto implementar el marco regulatorio de ingreso de autos eléctricos al país considerando para esto beneficios tributarios para la importación y compra de los mismos	(Gestión 2017)	Amenaza	El ingreso de autos eléctricos al país genera una categoría adicional en el mercado automotriz que debemos bloquear mediante la fidelización y comunicación acerca de las prestaciones de las camionetas Subaru.
Ecológicos	Demora en la modificación del decreto que prohíbe la importación de autos con normativa Euro III	(Diario Gestión, 2017)	Oportunidad	Todos los autos Subaru cuentan con los estándares Euro V que garantiza una emisión de gases dentro de los parámetros medioambientales nacionales e internacionales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ante lo expuesto, detallamos los alcances más importantes del macroentorno:

- En cuanto al entorno político, el panorama de incertidumbre puede generar ruido y desconfianza que conlleve a una contracción del gasto interno que, entre otras, puede golpear al sector automotriz.
- De poder acallar el ruido político y estabilizar los indicadores económicos, el país avizora un año de recuperación fortalecido principalmente por la minería y el comercio. Esta recuperación económica permitirá un aumento del PBI y por ende la capacidad adquisitiva de los potenciales compradores de autos; sin embargo, el aumento del ISC ocasionará un aumento en el precio de los autos nuevos y contraerá la industria.
- El entorno sociocultural se muestra favorable, debido a la tendencia de adquirir autos con características afines a las comunicadas por Subaru, lo cual lo convierte en una atractiva elección de compra.
- El ingreso de un nuevo nicho de mercado de autos eléctricos al país supone una amenaza en crecimiento para las marcas que no contemplan, dentro de su portafolio de productos, autos con estas características, como Subaru.
- Dentro del entorno ecológico, los autos y camionetas Subaru cuentan con los más altos estándares de emisión de gases. Esto se convierte en una fortaleza más dentro de sus características distintivas.

2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permitirá conocer mejor la industria y su entorno bajo cinco aristas, las cuales se describen a continuación:

2.1 Poder de negociación de los clientes: alto

De acuerdo con lo recogido en las entrevistas a Carlos Pedraza (gerente de producto de General Motors) y Jorge Rubiños (director de Investigación Automotriz e Inmobiliaria de Arellano Marketing), en la industria automotriz, la mayor parte de concesionarios ofrecen obsequios, tales como autopartes, mantenimientos gratuitos y descuentos de hasta de 2% para cerrar las ventas. Muchos clientes, conociendo estas alternativas que maneja la industria automotriz peruana, piden todo lo que pueden antes de firmar la compra; sin embargo, los expertos entrevistados coinciden respecto a que la mayor parte de clientes tienen preestablecida su compra entre determinados modelos, y finalmente se terminan decidiendo en pruebas de manejo o viendo el vehículo de cerca, convenciéndose por aquel que mejor cubre los beneficios que más valora.

De acuerdo con investigación de mercados, los usuarios de Subaru comentan que valoran la potencia en el motor y, en ese sentido, la marca no tiene mucha competencia; por lo tanto, no hay mucho poder de negociación.

Los clientes corporativos, que compran más de una unidad, tienen mayor poder de negociación; sin embargo, de acuerdo con los lineamientos de la marca que se describirán más adelante, el segmento B2B no es un campo prioritario para Subaru.

2.2 Poder de negociación de los proveedores: bajo

Inchcape, como representante de ventas de Perú y la región, es socio principal de Subaru para esta parte del globo. Por ello, la relación que existe con la casa matriz de Subaru es clave para poder distribuir y colocar sus productos en el mercado.

Dicho esto, el camino de globalización lleva a Subaru global contar con sus socios más reconocidos; perder uno de estos supondría un golpe fuerte a la cadena de comercialización estructurada en la región.

2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes: media

Entre los nuevos competidores del mercado automotriz en Perú, la principal amenaza está representada por los autos chinos, que ingresan al país con precios muy competitivos. Sin embargo, no representan una muy buena alternativa en cuanto a potencia de motor y seguridad, atributos que diferencian a Subaru.

Marcas como Hyundai y Kia se ven más amenazadas por las importaciones de autos chinos, dado que, entre sus principales beneficios, ofrecen la accesibilidad económica; incluso Nissan y Toyota, quienes ofrecen rendimiento como beneficio, podrían verse amenazadas por los autos chinos.

2.4 Amenaza de productos sustitutos: media

La amenaza de los productos sustitutos se puede desarrollar en tres puntos clave:

- Desarrollo del transporte público en Lima: Metropolitano, alimentadores y el tren de Lima.
Esta variable se sustenta en un estudio realizado por el observatorio “¿Lima, cómo vamos?”

que, en el año 2015, manifiesta que el 75,6% de las personas se moviliza en transporte público o colectivo, y el 48% de los limeños considera que, dentro de veinte años, el sistema de transportes debe predominar sería un sistema de metros, con lo cual se desincentivaría la compra de vehículos propios.

- Aumento en el uso de vehículos no motorizados: Se entiende como vehículos no motorizados a las bicicletas o vehículos eléctricos. Estos han tomado relevancia como una opción para el tráfico en las ciudades más turgurizadas del país. A esta iniciativa, se han sumado municipalidades, como la Municipalidad de San Isidro, que han aumentado la generación de ciclovías a lo largo de su distrito.
- Taxi por aplicativo: Actualmente, alrededor del 21% de limeños utiliza taxis vía aplicativos (Gestión 2018), básicamente, por aspectos de seguridad y evitar el estrés de conducir por tiempos prolongados en la ciudad. Bajo este comportamiento, la necesidad de transporte y seguridad se encontraría cubierta, convirtiéndose en una opción válida al momento de obtener un auto.

2.5 Rivalidad entre los competidores: alto

Básicamente, el mercado de automóviles atraviesa por un auspicioso momento que se refleja en la competitividad de modelos y precios que se pueden encontrar entre las diferentes marcas.

De esta manera, las marcas han apostado por posicionarse con fuerza en diferentes sectores o nichos de mercado dentro del mundo automovilístico, reflejando y comunicando sus atributos diferenciales como modelo, seguridad y precio.

La creciente penetración de vehículos chinos también hace que las otras marcas se vean obligadas a tener precios competitivos, de ellos decanta que Kia traiga vehículos como el Picanto desde US\$9 mil, o Hyundai comercialice el i10 desde un precio similar.

Basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el mercado de automóviles en el país ofrece una clara oportunidad para el lanzamiento de un nuevo modelo.

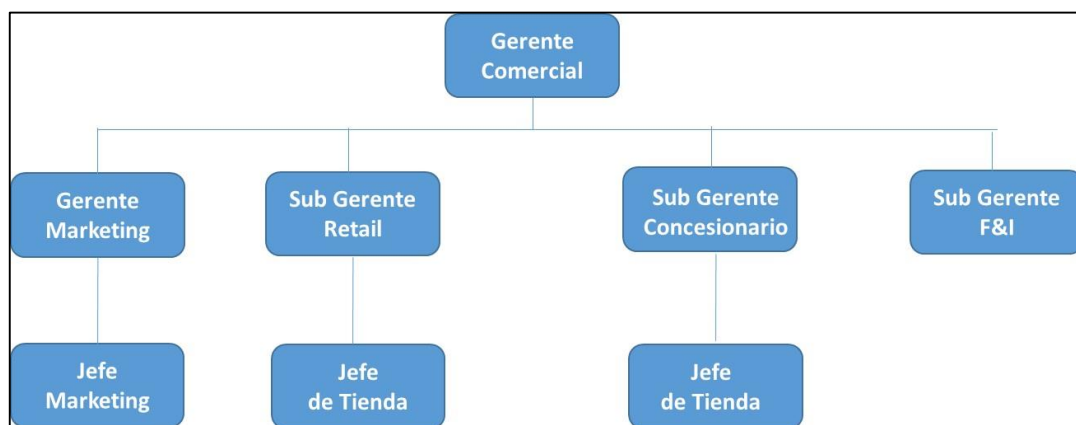
Asimismo, una oferta abierta de competidores, con bajas barreras de entradas y clientes mejor informados, otorga una oportunidad única de comunicar los beneficios diferenciales del nuevo modelo de Forester y con ello atraer a nuestro *target* meta de manera más rápida y especializada.

3. Organización y estructura

Subaru se encuentra presente en 95 países, todos operados de manera indirecta mediante concesionarios y, en el caso de Perú, es representada por Inchape Latam Perú.

La estructura comercial de Inchcape, que gestiona exclusivamente Subaru en el Perú, es la que se detalla en el gráfico 1. El gerente comercial de Subaru, que se menciona a continuación, reporta al gerente general de Inchcape Perú:

Gráfico 1. Estructura de Inchcape para gestionar la marca Subaru en Perú



Fuente: La empresa, s.a.

El gerente general de Inchcape Perú gestiona también las otras marcas que son comercializadas por Inchcape en el Perú.

4. Misión y visión¹

Desde Inchcape-Subaru, el compromiso de la misión y visión se encuentra establecido en lo siguiente:

- **Misión:** Operamos a través de todos los eslabones de la cadena de valor del sector automotriz para nuestros socios, proporcionando un enfoque altamente especializado en el cliente, otorgando valor en cada etapa del proceso.
- **Visión:** Queremos ser el distribuidor y *retail* automotriz más confiable del mundo.

¹ Información recopilada del portal institucional Subaru Perú-Inchcape <<http://www.subaru.com.pe/>>

5. Valores y filosofía²

Los valores que representan a Inchcape-Subaru se encuentran divididos en dos escalas que engloban el sentir de la organización:

- **Valores éticos:**
 - Integridad
 - Respeto
- **Valores profesionales³:**
 - Pasión
 - Colaboración
 - Excelencia

Inchcape acompaña en este viaje a Subaru, bajo la premisa de seguir manteniendo una filosofía enfocada en contribuir al crecimiento de la industria automotriz japonesa mediante el desarrollo y lanzamiento de vehículos con diseños ingeniosos. Subaru siempre se ha comprometido a proporcionar "placer de conducir" como parte de su negocio automotriz.

Para dar comodidad y disfrute de viaje a todos y cada uno de los pasajeros Subaru, se ha desarrollado y perfeccionado una serie de tecnologías patentadas, incluyendo el motor horizontalmente opuesto y la plataforma Symmetrical AWD.

Por estos motivos, es que la filosofía se encuentra fuertemente arraigada en el sentir de un buen manejo gracias a tecnología de punta y valoración de la experiencia por parte del

6. Productos y servicios⁴




Subaru en el Perú comercializa seis modelos de vehículos, de los siete que se encuentran disponibles a nivel mundial. Su portafolio se encuentra concentrado en camionetas, vehículos sedanes y hatchbacks. Actualmente, el 80% de las ventas de Subaru es SUV, y es décimo quinto modelo más vendida, por lo que representa el 47% de las ventas de la marca, seguido por el modelo Forester, que significa el 25%. En el gráfico 2, se observan los seis modelos con su participación en las unidades vendidas.

² Información recopilada del portal institucional Subaru Perú-Inchcape <<http://www.subaru.com.pe/>>

³ Información recopilada del portal institucional Subaru Perú-Inchcape <<http://www.subaru.com.pe/>>

⁴ Información recopilada del portal institucional Subaru Perú-Inchcape <<http://www.subaru.com.pe/>>

Gráfico 2. Modelos que comercializa Subaru en el Perú

Modelo		Participación	Modelo		Participación
XV		47%	Impreza		7%
Forester		25%	WRX		2%
Outback		18%	Legacy		1%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La comercialización de los vehículos se realiza mediante tiendas propias y concesionarios. Actualmente, Subaru cuenta con diez tiendas a nivel nacional (ocho en Lima y dos en provincias). Las ventas en Lima representan el 75% de las ventas de la marca (Subaru 2017).

Por otro lado, un servicio importante que brinda Subaru es la postventa. La marca cuenta con ocho talleres autorizados, donde los clientes acuden para realizar los mantenimientos del vehículo, compra de repuestos y accesorios.

Finalmente, otros servicios que brinda Subaru son la intermediación financiera y el seguro vehicular, los cuales facilitan y orientan a los clientes a obtener su préstamo vehicular y elegir el seguro que más le conviene.

7. Matriz FODA

De lo mencionado, se desprende el análisis FODA descrito en la tabla 2 (fortalezas y debilidades internas, junto a oportunidades y amenazas externas).

Tabla 2. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subaru es reconocida por los consumidores como una marca que brinda vehículos de alta seguridad y <i>performance</i>. (Motores Boxer y Symmetrical All Wheel Drive). • Ser representada por Inchcape, líder mundial en la comercialización de vehículos Premium. • Subaru mantiene una posición de marca sólida en el país, debido a sus más de veinte años comercializando autos dentro de territorio peruano. • Todas las unidades que comercializa Subaru cuentan con los más altos estándares de impacto medioambiental (Euro 5), por lo cual se le considera una marca responsable con la naturaleza. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor preferencia de los consumidores en elegir la caja automática para mayor comodidad. • Tendencia de las personas en elegir una camioneta en lugar de vehículos pasajeros (SUV en el 2011 representaba el 17% del mercado, a la fecha representa el 24%) • Cada vez más las mujeres poseen mayor interés en la industria automotriz. • Restricción para importar vehículos menores a Euro 3 (todos los vehículos Subaru son Euro 6 y cumplen con la norma). • Regulación que permite la compra de vehículos nuevos mediante la retoma de vehículos usados como parte de pago.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con pocas versiones con caja de transmisión mecánica en el portafolio. • Percepción de los clientes de que es una marca costosa. • Poco conocimiento sobre Subaru por parte de los clientes de las zonas emergentes. • Subaru se encuentra entre las marcas más costosas en cuestiones de post venta en mantenimiento. • Reducida red de concesionarios a nivel nacional. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcas <i>premium</i> y Koreanas ofrecen vehículos de entrada con precios agresivos. • Los combustibles que se comercializa en el Perú no cumplen los requisitos mínimos (Euro IV). • Variaciones en el tipo de cambio del Y en afecta directamente al costo del vehículo. • La tendencia ecológica creciente y el ingreso de vehículos eléctricos. • Marcas premium que ingresan con precios muy competitivos en sus versiones más básicas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. Diagnóstico situacional

Según JP Morgan, en el Perú, se observa un entorno económico de crecimiento. Sin embargo, el salario promedio está en tendencia decreciente, de acuerdo con la nota de prensa publicada en Gestión (2017). Esto deja un panorama económico incierto para el país, acrecentado con el último cambio de gobierno originado por la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski al cargo. Aún en este escenario, se observa que entre los *millennials* hay una buena acogida de la industria automotriz, ya que prefieren prestaciones relacionadas con motores, seguridad y responsabilidad con el medioambiente, por lo que el ingreso de vehículos eléctricos e híbridos con la regulación beneficia su ingreso al país.

Esto nos hace pensar que el entorno no deja una situación favorable, pero tampoco desfavorable para el crecimiento de la industria automotriz; será importante identificar las tendencias de los

últimos años, la opinión de los expertos, y los resultados de la investigación para evaluar la situación de los próximos dos años. Sin embargo, un aspecto que definitivamente desfavorece a la industria es el aumento del impuesto selectivo al consumo para los autos y el combustible.

Claramente, la preferencia de los consumidores estará determinada a aquellos atributos que más valora (*a priori* ligados a motores, seguridad y medio ambiente), y sobre ellos resaltarán las características que ofrece Subaru para emparejar atributos con beneficios percibidos para el cliente.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos (generales y específicos)

1.1 Generales

- Conocer la industria automotriz y sus tendencias
- Conocer el perfil del consumidor en la industria automotriz
- Validar la propuesta de valor planteada a priori por la marca
- Estimar la demanda

1.2 Específicos

- Respecto a la industria:
 - Cuantificar el tamaño de la industria
 - Identificar la tendencia de la industria
 - Identificar las subcategorías dentro de la industria
 - Identificar la competencia principal, y su percepción de mercado
- Respecto al perfil del consumidor:
 - Identificar perfil conductual
 - Identificar perfil demográfico
- Respecto a la propuesta de valor:
 - Identificar los atributos que valora el consumidor
 - Contrastar los atributos valorados contra los beneficios propuestos para Subaru Forester
- Respecto a la estimación de demanda:
 - Identificar tamaño del mercado potencial
 - Estimar el número de compradores
 - Identificar posibles recompras
 - Identificar rangos de precios esperados por el consumidor

2. Metodología

2.1 Herramientas de investigación

La investigación de mercado se desarrolló en dos etapas, una primera etapa exploratoria y luego una etapa concluyente:

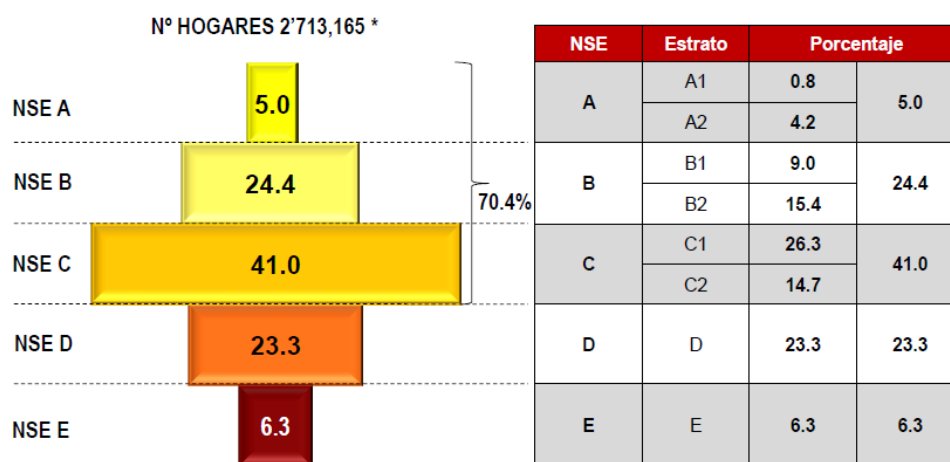
2.1.1 Etapa exploratoria

Estuvo basada en fuentes primarias, obtenidas a través de entrevistas a expertos del sector automotriz y *focus group* a usuarios de autos convencionales y SUV que, según sus características, sean potenciales compradores para la nueva Subaru Forester.

2.1.2 Fuentes secundarias

- Datos obtenidos de la Asociación automotriz del Perú:
 - Durante el 2017, el sector automotriz tuvo un crecimiento del 7%.
 - En este periodo, el crecimiento de las SUV se ubicó en 21%.
 - El 67% de las ventas de vehículos ligeros se concentra en Lima.
 - Dentro de las SUV, el crecimiento se descompone en 26% de crecimiento para las SUV pequeñas, 23% para las SUV medianas y 4% para las SUV grandes (a marzo 2018)
 - La participación de mercado de Subaru es de 1,8% (a marzo 2018).
 - Dentro de la categoría SUV medianas, Subaru tiene una participación de 7,5%, principalmente enfocado en el modelo XV.
 - Los modelos de SUV que más participación tienen son RAV4 (10,7%), Sportage (8,6%), Tucson (9,1%), CR-V (5,3%), XV (5,2%) y CX5 (5,2%)
- Datos obtenidos de la empresa:
 - Durante el 2017, la marca creció en el Perú 20%
 - El modelo Subaru Forester ha decrecido en el 2017 -4% y representó el 25% de las ventas de la marca.
 - El 87% de los compradores de Subaru ya tenía un vehículo antes; es decir, generalmente no se compra un Subaru como primer vehículo.
- A continuación, se muestra información recogida de la Asociación Peruana de Wmpresas de Investigación de Mercado (Apeim) para Lima Metropolitana, la cual será relevante para en la investigación.

Gráfico 3. Distribución de hogares según NSE 2017 en Lima Metropolitana



Fuente: Apeim 2017, basada en data Enaho, 2016.

Tabla 3. Distribución de niveles por zona 2017 en Lima Metropolitana (horizontales)

Zona	TOTAL	Niveles Socioeconómicos					Muestra	Error (%)*
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3

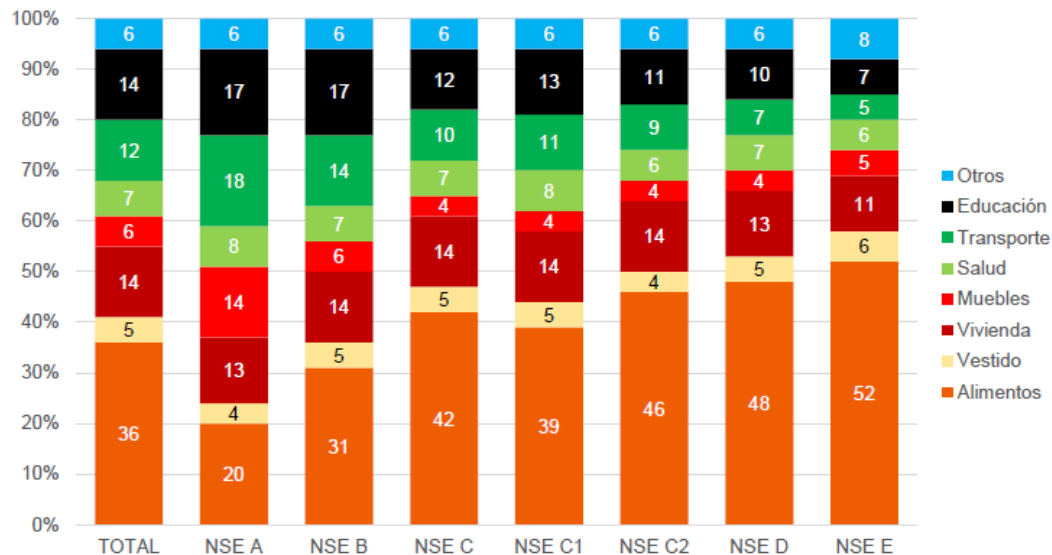
Fuente: Apeim 2017, basada en data Enaho, 2016.

Tabla 4. Distribución de zonas por niveles 2017 para Lima Metropolitana

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	0.0	6.1	11.6	14.2	18.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	7.1	15.2	18.0	11.1	1.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.4	6.6	11.3	14.7	16.2
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	5.4	11.4	9.6	9.4	3.7
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.1	6.6	12.3	13.5	14.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.3	14.7	2.9	1.6	0.3
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	58.2	15.7	2.7	2.4	1.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4.5	9.8	7.5	6.6	5.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	0.0	4.8	12.5	15.5	20.7
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.0	8.7	11.1	10.0	15.6
Otros	0.0	0.4	0.5	1.0	2.3
Muestra	214	1,060	1,661	922	269
Error (%)*	6.7	2.9	2.4	3.2	5.9

Fuente: Apeim 2017, basada en data Enaho, 2016.

Gráfico 4. Distribución del gasto según NSE 2017 para Lima Metropolitana



Fuente: Apeim 2017, basada en data Enaho, 2016.

Tabla 5. Perfil de personas según NSE 2017 en Lima Metropolitana

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.4%	49.6%	46.3%	48.8%	48.1%	50.0%	48.7%	53.0%
	Mujer	51.6%	50.4%	53.7%	51.2%	51.9%	50.0%	51.3%	47.0%
¿ Qué edad tiene en año cumplidos ? (En años) (agrupado)	<= 12	18.7%	14.2%	14.3%	18.8%	16.5%	22.8%	22.9%	25.3%
	13 - 17	7.3%	5.6%	7.0%	6.9%	6.8%	7.1%	8.1%	9.2%
	18 - 25	13.7%	9.2%	13.7%	13.7%	13.8%	13.6%	13.7%	16.3%
	26 - 30	7.7%	6.7%	7.5%	7.8%	7.8%	7.9%	7.7%	7.9%
	31 - 35	7.1%	8.1%	6.9%	6.9%	6.6%	7.3%	7.3%	7.6%
	36 - 45	14.1%	16.3%	12.8%	14.4%	14.5%	14.1%	14.2%	15.5%
	46 - 55	12.0%	13.4%	14.4%	11.7%	12.0%	11.3%	10.7%	7.9%
	56+	19.4%	26.5%	23.4%	19.8%	22.0%	15.9%	15.4%	10.3%
¿Cuál es su estado civil o conyugal? (De 12 años a más)	Conviviente	18.6%	4.9%	10.8%	19.5%	16.2%	25.8%	26.4%	29.1%
	Casado (a)	28.2%	49.5%	38.2%	27.6%	30.4%	22.3%	16.7%	13.6%
	Viudo (a)	4.7%	4.7%	4.6%	4.6%	4.6%	4.5%	5.4%	3.0%
	Divorciado (a)	1.0%	2.1%	1.9%	0.7%	0.6%	0.9%	0.4%	0.4%
	Separado (a)	9.3%	4.0%	6.0%	9.5%	9.1%	10.3%	12.7%	13.6%
	Soltero (a)	38.2%	34.8%	38.5%	38.1%	39.1%	36.2%	38.4%	40.3%
Afiliación al sistema de salud (Respuesta Múltiple)	ESSALUD (antes IPSS)	40.0%	58.4%	57.4%	41.5%	44.6%	35.7%	22.2%	12.6%
	Seguro Privado de Salud	4.7%	36.5%	9.3%	1.6%	2.0%	0.9%	0.3%	0.2%
	Entidad Prestadora de Salud	3.6%	24.6%	7.5%	1.5%	1.6%	1.3%	0.1%	0.0%
	Seguro FFAA - PNP	3.9%	6.9%	9.3%	2.8%	3.6%	1.2%	0.7%	0.5%
	Seguro Integral de Salud	26.3%	0.9%	7.5%	24.8%	21.8%	30.5%	46.0%	57.4%
	Seguro Universitario	0.8%	0.9%	1.4%	0.7%	1.0%	0.1%	0.4%	0.2%
	Seguro Escolar Privado	0.1%	0.4%	0.3%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%
	Otro	0.2%	0.5%	0.4%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.0%
Situación laboral (De 14 años a más)	No afiliado	25.5%	7.8%	17.6%	28.7%	27.2%	31.4%	30.7%	28.9%
	Independiente 1/	17.0%	6.8%	10.1%	18.3%	17.7%	19.4%	21.8%	21.3%
	Dependiente 2/	42.0%	55.4%	43.5%	41.5%	41.8%	41.0%	39.6%	41.3%
	No Trabaja/No remunerado 3/	37.7%	33.9%	42.6%	36.9%	37.1%	36.6%	35.7%	35.0%
	Dueño PYME 4/	3.3%	3.9%	3.8%	3.3%	3.4%	3.0%	2.9%	2.4%

1/ Sin trabajadores remunerados a su cargo

2/ Incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar

3/ No trabajan o son trabajadores no remunerados

4/ Empleador o patrono

ista ENAHO 2016

Fuente: Apeim 2017, basada en data Enaho, 2016.

Tabla 6. Tenencia de artefactos y auto por NSE 2017 en Lima Metropolitana

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Servicio doméstico		7.7%	75.6%	13.7%	1.0%	1.4%	.3%	0.5%	0.0%
Auto		19.0%	83.8%	42.3%	9.7%	11.4%	6.6%	2.2%	2.3%
Computadora		54.3%	94.7%	87.2%	58.2%	67.7%	41.4%	18.3%	6.5%
Lavadora		55.6%	96.2%	88.0%	58.7%	69.6%	39.3%	20.7%	10.0%
Refrigeradora		83.3%	98.5%	96.6%	90.5%	93.9%	84.4%	65.1%	42.4%
Horno microondas		41.9%	88.0%	74.5%	40.7%	52.4%	19.7%	10.6%	5.1%
Radio		41.0%	49.2%	44.0%	38.8%	39.6%	37.2%	40.8%	37.9%
TV a color		96.3%	99.0%	98.2%	98.1%	98.7%	97.0%	94.3%	83.3%
TV Blanco negro		2.1%	0.0%	0.8%	1.9%	1.5%	2.8%	2.6%	7.7%
Equipo de sonido		50.1%	73.7%	64.1%	52.0%	56.8%	43.5%	33.7%	27.0%
DVD		58.2%	71.1%	67.4%	57.2%	58.7%	54.5%	50.5%	48.4%
Video grabadora		1.5%	4.3%	2.9%	1.3%	1.8%	.5%	0.1%	0.6%
Plancha		81.3%	96.7%	92.7%	85.4%	89.5%	77.9%	68.7%	46.5%
Licudadora		84.7%	96.5%	94.9%	89.7%	91.9%	85.7%	72.2%	51.8%
Cocina a gas		93.9%	88.3%	95.4%	96.2%	97.2%	94.6%	92.2%	84.0%
Maquina de coser		10.7%	11.2%	15.8%	11.0%	12.4%	8.5%	6.6%	4.7%
Bicicleta		20.0%	33.0%	25.1%	20.9%	22.2%	18.6%	13.0%	9.7%
Motocicleta		1.7%	2.2%	1.9%	2.1%	1.9%	2.5%	0.9%	1.2%
Mototaxi		2.8%	0.0%	0.3%	2.7%	1.8%	4.3%	5.0%	6.3%

Fuente: Apeim 2017, basada en data Enaho, 2016.

Tabla 7. Ingresos y gastos según NSE 2017 en Lima Metropolitana

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,268	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 170	S/. 333	S/. 242	S/. 152	S/. 168	S/. 123	S/. 112	S/. 98
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 998	S/. 690	S/. 429	S/. 453	S/. 386	S/. 281	S/. 190
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 205	S/. 1,068	S/. 293	S/. 130	S/. 140	S/. 112	S/. 95	S/. 78
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 253	S/. 609	S/. 355	S/. 230	S/. 262	S/. 173	S/. 151	S/. 100
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 405	S/. 1,424	S/. 668	S/. 320	S/. 355	S/. 256	S/. 147	S/. 90
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 475	S/. 1,321	S/. 800	S/. 380	S/. 423	S/. 302	S/. 219	S/. 112
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 220	S/. 465	S/. 307	S/. 195	S/. 209	S/. 169	S/. 142	S/. 140
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,468	S/. 7,800	S/. 4,815	S/. 3,122	S/. 3,329	S/. 2,748	S/. 2,211	S/. 1,719
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 5,006	S/. 14,205	S/. 7,297	S/. 4,193	S/. 4,586	S/. 3,483	S/. 2,851	S/. 2,120

Fuente: Apeim 2017, basada en data Enaho, 2016.

2.1.3 Fuentes primarias

Focus group: Se realizaron dos *focus group* en la ciudad de lima. Los grupos se encuentran descritos en siguiente tabla:

Tabla 8. Focus group realizados en la investigación

Nº de Grupo	Rango de edades	NSE	Con auto / camioneta	Con predisposición a cambiar de auto/ camioneta en los próximos 12 meses
1	De 25 a 55 años	A/B	Autos	Sí
2	De 25 a 55 años	A/B	Camioneta	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La pauta del *focus group* se puede encontrar en el anexo 1 de este documento.

Los hallazgos más relevantes levantadas en los *focus* fueron las siguientes:

- Todos los participantes, indistintamente de la edad usan sus autos diariamente para el transporte a sus centros de labores y durante el fin de semana para sus actividades familiares o sociales.
- Tener un vehículo en Lima tiene desventajas, como la dificultad para encontrar estacionamientos y el tráfico de las horas punta; sin embargo, para todos es indispensable

contar con su vehículo, pues ya están acostumbrados a no depender del transporte público para movilizarse.

- Además, al menos la mitad de los participantes utiliza sus vehículos para salir de Lima. Los dueños de camionetas realizan viajes más distantes que los dueños de autos. Los principales destinos son provincias cercanas a Lima y, en algunos casos, viajan hasta Trujillo, al norte, y al sur, hasta Arequipa o Ayacucho.
- Hay diferentes formas para elegir un vehículo, depende del perfil de la persona. Se identifican tres:
 - El amante de los carros: Tiene muy claro lo que busca en un vehículo, hace test drives de los diferentes modelos que le interesan y considera esto un paso necesario para poder decidir. Pone por encima su conocimiento sobre aspectos técnicos que la opinión de vendedores o terceras personas.
 - El cliente “promedio”: Va buscando de acuerdo con las marcas que conoce y que más le recomiendan sus amigos y/o familiares. Es influenciado por el vendedor y las ofertas que le dan (descuentos, mantenimientos, regalos, etc.). Puede incrementar su presupuesto si se “enamora” del carro.
 - El presupuestero: Tiene un tope de presupuesto, y busca lo que más le guste sin pasarse de ese tope.
- Los elementos más importantes que buscan los usuarios en una camioneta son los siguientes:
 - Diseño interior y exterior: Es un elemento vital para la decisión de compra, tanto así, que incluso si un vehículo les da todos los demás puntos, pero no cumple con esta característica, lo descartarían.

A nivel interior se evalúan los materiales usados tanto en asientos como en el panel frontal, buscan que la calidad de los materiales se note al momento de mirar / tocar el vehículo.

A nivel exterior es más subjetivo pues no a todos les gusta lo mismo. Se coincide en hablar de elementos menos cuadrados, más redondos y modernos. Mencionan que todo entra por los ojos.
 - Seguridad: En general, la mayoría asocia esta característica con la cantidad de *airbags*, los cinturones de seguridad. Sin embargo, no hay claridad en cuánto a qué elementos pueden evidenciar la seguridad en un vehículo.
 - Equipamiento: Todos los *gadgets* y extras que les ofrezca el vehículo de cara a la comodidad y a hacer que sus viajes sean más cómodos (pantalla táctil, bluetooth, botones en timón, etc.)
 - Consumo: Asociado directamente con el tamaño del motor. Consideran que un motor más pequeño consumirá menos combustible.

- Potencia: Asociado también con el tamaño del motor. Consideran que un motor más grande tendrá más potencia.
- Procedencia: Es un elemento que puede evidenciar la calidad del vehículo. Destacan las marcas de procedencia japonesa y europea.
- Postventa-reventa: La postventa en el concesionario está directamente relacionada con la reventa, pues se considera que el valor de reventa se incrementa si es que el vehículo ha pasado todos sus mantenimientos en el concesionario y tiene todas sus piezas originales.
- Siniestralidad: Relacionada con el precio del seguro vehicular que comprarán. Consideran este elemento como importante, pero no es una variable que los disuada de comprar un vehículo en particular.
- Si una camioneta tuviera todos los elementos que ellos buscan, pagarían entre US\$20.000 y US\$30.000 por ella.
- La característica de doble tracción no es algo que emerja espontáneamente, pero al asistir el concepto, se menciona que depende del uso que le den al vehículo. Es así como emergen dos perfiles de clientes descritos en la tabla 9.

Tabla 9. Tipo de usuarios de camioneta

Estilo de auto	Características
<i>City lovers (city car)</i>	Se moviliza en la ciudad y busca un vehículo que mezcle comodidad con rendimiento económico.
<i>Adventure lovers</i>	Perfil que busca potencia, comodidad y seguridad. Gusta salir de la ciudad en busca de aventura.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ambos perfiles tienen los mismos criterios para escoger sus vehículos, pero le dan mayor o menor relevancia a ciertos elementos que ayudan a que sus actividades se realicen de la mejor manera.

- Al hablar sobre marcas de manera espontánea, los usuarios son capaces de mencionar más de veinte marcas, diferenciándolas en grupos bastante definidos que se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Clasificación de camionetas

Grupos	Representantes
De lujo	BMW – Mercedes – Audi
Comerciales	Toyota – Nissan - Honda
Comerciales “Chinas”	De procedencia asiática no japonesa (ej. Chery)
Las rudas	Land Rover, Jeep, Dodge

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Cuando se habla de las mejores marcas de camionetas, no se llega a un consenso sobre una sola marca, pero se identifican al menos seis marcas que son consideradas entre las mejores por la mayoría:
 - Toyota
 - Jeep
 - Land Rover
 - Nissan
 - Honda
 - BMW
- Subaru no emerge rápidamente entre las marcas conocidas; asimismo, no está considerada entre las mejores marcas.
- La mayoría de los usuarios no tienen información relevante de Subaru, no perciben que haya publicidad de la marca y además no siente que tenga un posicionamiento claro.
- Mientras algunos consideran que es una marca aventurera, otros consideran que es una marca con estilo, y algunos mencionan que puede ser familiar.
- Esto evidencia la falta de conocimiento que tienen sobre la marca.
- Subaru no emerge rápidamente entre las marcas conocidas; asimismo, no está considerada entre las mejores marcas.
- La mayoría de los usuarios no tiene información relevante de Subaru, no perciben que haya publicidad de la marca y además no perciben que tenga un posicionamiento claro.
- Se sabe que es japonesa, y eso aporta a que se confíe más en ella.
- Algunas personas lo asocian con una temática deportiva, pues recuerdan a la marca por la película *Fast and Furious*.
- Además, un grupo de personas considera que la marca tiene muchos *celebrities* asociados, que no permiten entender cuál es la identidad de la marca.
- Como consecuencias tenemos una percepción pobre de la marca: mientras algunos consideran que es una marca aventurera, otros consideran que es una marca con estilo, y algunos mencionan que puede ser familiar.
- Si bien no existen barreras evidentes de cara a la elección de la Subaru, tampoco parecen percibirse ventajas diferenciales que los hagan elegir esta marca por sobre otras.
- Se encuentra un consenso en que los diseños no son tan atractivos como los diseños de otras marcas.
- Solo dos personas del total de participantes tenían un profundo conocimiento de la marca y los modelos de Subaru. Para estas personas, Subaru es una de las mejores marcas del mercado,

por su *performance* y calidad. Se reconoce el motor bóxer como un elemento importante que le aporta valor a la marca.

- Sin embargo, ninguna de estas personas ha tenido un vehículo Subaru, y cuando se les pregunta si su siguiente vehículo será de esta marca, no pueden asegurarlo.
- Al aterrizar el análisis de la marca al modelo específico en estudio, la Forester, se evidencia que no es un modelo que asocien a potencia o aventura; en muchos casos, la relacionan con un uso familiar y un público femenino y adulto y en otros no encuentran ninguna asociación en particular.
- Este modelo no se relaciona a viajes y aventura ni a la rudeza que esperan en una camioneta para viajes, pero tampoco tiene el diseño que esperan para un uso en la ciudad.
- El modelo sufre de las mismas dolencias que la marca, donde no existe claridad en cuanto al público objetivo e identidad. Como consecuencia, es un modelo que no consideran dentro de sus posibles opciones de compra.
- Se sabe que la marca y el modelo son buenos y cumplen con muchos de los atributos que buscan. Sin embargo, el diseño y el posicionamiento poco claro de la marca evita que la consideren dentro de las opciones.

Entrevista a expertos: Se realizaron entrevistas a cuatro expertos, descrita en la tabla 11, bajo la pauta de entrevista descrita en el anexo 2.

Tabla 11. Expertos entrevistados

Experto	Cargo
Carlos Pedraza	Gerente de producto – General Motors
Jorge Armando Rubiños Montero	Director de Investigación – Arellano Marketing
Willard Manrique Ramos	Gerente general- Crosland
Cesar Antúñez De Mayolo Fernández Dávila	Gerente Central de Comercialización – Panderero S.A.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los principales hallazgos encontrados durante la entrevista a expertos fueron los siguientes:

- Luego de la crisis económica del 2014 y 2015, el mercado ya toma nuevamente su crecimiento. Para el 2018. se espera un mercado de 190 mil unidades (4 o 5% más que el 2017).
- En el mercado peruano predominan los sedanes, especialmente los sedanes pequeños como Yaris, Accent etc que representan casi el 25% del mercado. Sin embargo, la tendencia es hacia las SUV y/o crossovers, de hecho, este segmento es el que más ha crecido en los últimos cinco

años (más del 30% de crecimiento, especialmente en las SUV pequeñas SUV-B como Tracker, Creta, etc), esto es parte de la tendencia mundial.

- El consumidor siempre busca información para la compra de un carro nuevo, ya que se considera que es la segunda compra más importante después de la vivienda.
- Se estima que luego de hacer una evaluación entre varias marcas usualmente se quedan con tres para hacer investigación más profunda y se definirá como el mejor valor que pueda ofrecer en términos de precios (incluidos bonos, descuentos, regalos) y equipamiento deseado
- Los consumidores de uso netamente privado ahora prefieren las SUV, comenzando desde las SUV más pequeñas (precio similar a un Car B o Car C) hasta SUV más grandes (dependiendo del poder adquisitivo del cliente)
- Para vehículos de mayor valor lo más usual es el crédito financiero con bancos.
- En general la regulación peruana está en proceso de consolidación, la homologación aún no está exigida, la información al consumidor es igual limitada
- Se esperan tres tendencias al largo plazo a lo que viene en el mercado del transporte: eléctrico, autónomo y compartido.
- El motivo principal de movilización de personas en el Perú se da para acudir a sus centros de labores.
- Perú debería migrar al largo plazo a un tipo de transporte público enfocado a concesiones de metros pareciéndose a ciudades como Nueva York o Ámsterdam.
- Lima es una ciudad tugurizada y el diseño de las rutas no se encuentra muy bien distribuido, ya que estas muy pequeñas y crean tráfico.
- Los millennials están cambiando su mapa de movilidad urbana; prefieren rentar apartamentos cerca a sus centros de labores.
- El valor de la marca influye directamente en el costo de las unidades, ya sean motos o autos.
- El crédito ha hecho que las personas accedan a unidades modernas que antes resultaban prohibitivas.
- Existe una falta de fiscalización para hacer cumplir las regulaciones medioambientales que exige el país.
- El proceso de compra del cliente generalmente inicia con la decisión de comprar o renovar un auto, luego por la preselección de 2 a 3 marcas, donde luego se escoge los modelos de acuerdo con las necesidades y presupuesto, para finalmente decantar en la selección final, la cual generalmente pasa por los beneficios esperados del cliente versus lo que le ofrece cada alternativa. La preselección de las marcas puede no darse dependiendo del conocimiento del consumidor respecto a marcas de autos.

- Además del crecimiento de las SUV, también se observa un mayor crecimiento en las subcategorías de lujo y semilujo, que muestran crecimientos anuales de dos cifras en los últimos años.
- La industria debería evolucionar a desarrollar mejor la postventa, dado que es donde podría fidelizar a los clientes con las marcas para generar posterior recompra de la marca, y además es donde se podría obtener mejores márgenes.

2.2 Investigación concluyente

Datos de fuentes secundarias relevantes para identificar tamaño de mercado y tendencias; así como datos primarios obtenidos en base a encuestas que nos permitan evaluar el mejor concepto de conocimiento y características valorados por los potenciales clientes. A partir de esto, se procederá a estimar la demanda.

2.2.2 Fuentes primarias

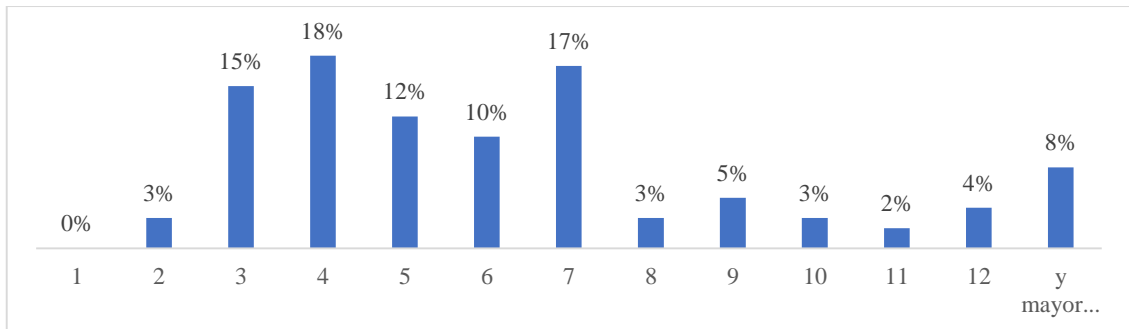
Encuesta, realizada bajo la pauta descrita en el anexo 3 a personas del NSE A y B a través de un cuestionario digital.

Los principales hallazgos de la encuesta se detallan a continuación:

- Respecto a la frecuencia de recompra:
 - El promedio es 6,7 años. Los más jóvenes (menores a 35 años) y mayores (mayores de 50 años) renuevan más rápido (entre cuatro y cinco años); mientras las personas entre 36 a 50 años renuevan en nueve años promedio.
 - No hay diferencia entre hombres y mujeres. Los que tienen hijos demoran un poco más en renovar (seis los que no tienen, y siete los que sí tienen). Mientras más hijos tienes, más tiempo conservas tu auto. Los divorciados demoran más también (entre casados y solteros no hay mucha diferencia). Los independientes renuevan ligeramente más rápido que los dependientes.
 - Tal como se observa en el gráfico 5, la moda para renovación de auto es de cuatro años, pero solo representa el 18%.

El gráfico muestra el porcentaje de personas que renovaría cada año, y este tiempo se calculó sumando la respuesta a la cantidad de años de su vehículo actual, más la respuesta a la cantidad de años que piensa esperar para comprar otro auto

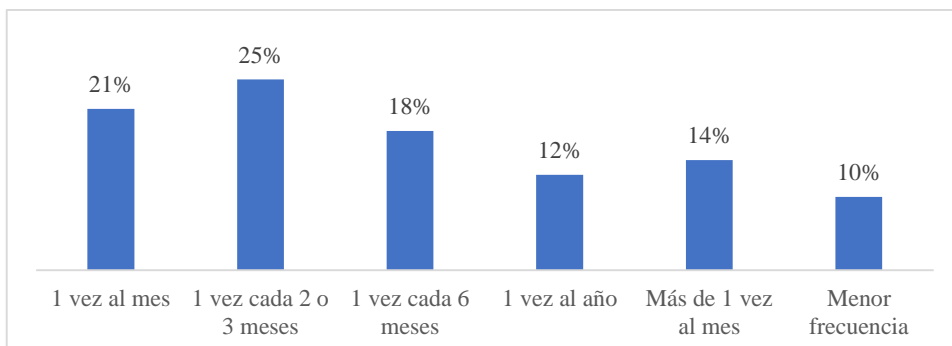
Gráfico 5. Porcentaje de personas que renovaría cada año



Fuente: Elaboración propia, 2018.

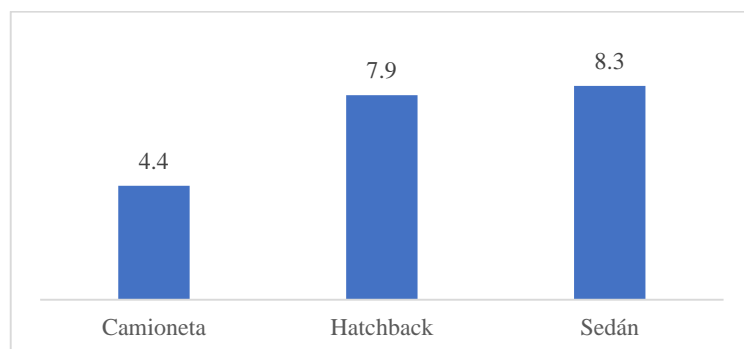
- Respecto al tipo de vehículo para renovar (anexo 5):
 - Como se observa en las gráficas del anexo 5, la gran mayoría quiere renovar por una Camioneta, y renuevan más rápido por este tipo de vehículo.
- Respecto a las salidas de Lima
 - La gente sale de Lima en promedio cada 5,4 meses con su vehículo, y como se observa en el gráfico 6, el 25% de los encuestados salen una vez cada dos o tres meses (moda).
 - Como se observa en gráfico 7, los que más salen son los que quieren renovar por camioneta (cada 4 meses).
 - Los que tienen uno o dos hijos salen más (cada cuatro o cinco meses), luego siguen los que no tienen hijos (cada cinco o seis meses); y, por último los que tienen tres o más hijos (cada nueve o diez meses).

Gráfico 6. Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿Con qué frecuencia sales de Lima con tu auto?”



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 7. Estimación de cada cuántos meses salen de Lima los encuestados, según el vehículo con el que va a renovar



La cantidad de meses se estima considerando una media para cada alternativa en la pregunta ¿Cada cuánto sales de Lima con tu auto? (1 vez al año = 12 meses, 1 vez al mes = 1 mes, 1 vez cada 2 o 3 meses = 2.5 meses, 1 vez cada 6 meses = 6, más de una vez al mes = 0.5 meses, menor frecuencia = 20 meses)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Respecto a los atributos:
 - Tal como se observa en la tabla 12, lo más valorado es prestigio de la marca, seguido de la comodidad para manejar y el consumo de gasolina; también casi todos toman en cuenta es el diseño exterior (no es lo más importante, pero casi todos lo toman en cuenta – 64%).
 - Cuando escoges a los casados con hijos, la seguridad no se vuelve lo más importante, pero casi todos en este target lo toman en cuenta (73%). En este *target*, también pierde un poco de relevancia el prestigio de la marca.

Tabla 12. Valoración de atributos para los encuestados

Respondió bien	Es lo más valorado	No le interesa
Diseño interior	6%	50%
Diseño exterior	17%	36%
Consumo de gasolina	6%	53%
Comodidad de manejo	14%	42%
Seguridad	17%	44%
Equipamiento	10%	22%
Tamaño del motor	3%	75%
Servicio postventa	3%	75%
Prestigio de la marca	28%	39%
Valor de reventa	3%	67%
4 x 4	3%	81%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Respecto a qué medio utiliza para informarse respecto a vehículos para comprar:
 - Como se observa en último gráfico del anexo 5, el medio más consultado entre la gente encuestado son las páginas especializadas, seguido de las recomendaciones y el “boca a boca”. Hay mucho foco en medios digitales y recomendaciones.
- Respecto a la recordación de Subaru:
 - En la pregunta directa, de si conocen la marca Subaru, el 96% respondió que sí.
- Respecto al posicionamiento de Subaru:
 - Como se puede observar en la tabla 13, la potencia de sus motores y la seguridad son los atributos que están mejor vinculados con la marca Subaru entre los encuestados que conocen la marca.

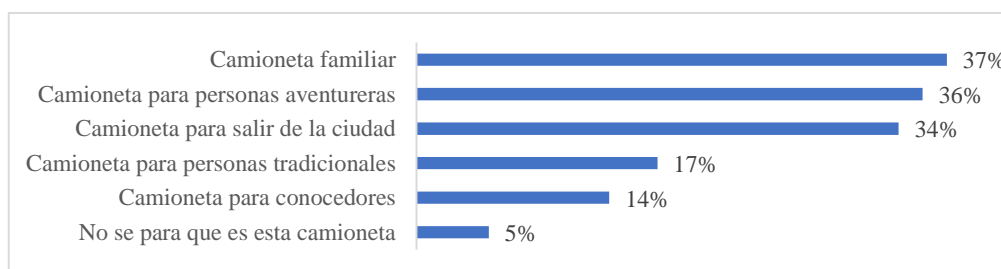
Tabla 13. Respuestas al posicionamiento de Subaru

Posicionamiento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Total
Es una marca de prestigio y calidad	58%	22%	81%
Es una marca con vehículos potentes	50%	31%	81%
Es una marca con vehículos seguros	47%	17%	64%
Es una marca moderna	22%	39%	61%
Es una marca para personas innovadoras	42%	19%	61%
Es una marca para los amantes de los fierros	44%	14%	58%
Es una marca con diseños atractivos	14%	44%	58%
Es una marca que todos conocen	28%	22%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Respecto al posicionamiento del modelo Subaru Forester:
 - Cuando la pregunta es si conocen la Subaru Forester, el 72% dijo que sí, y de ellos, de acuerdo con el gráfico 8, se observa un posicionamiento hacia la familia, la aventura y la ciudad.

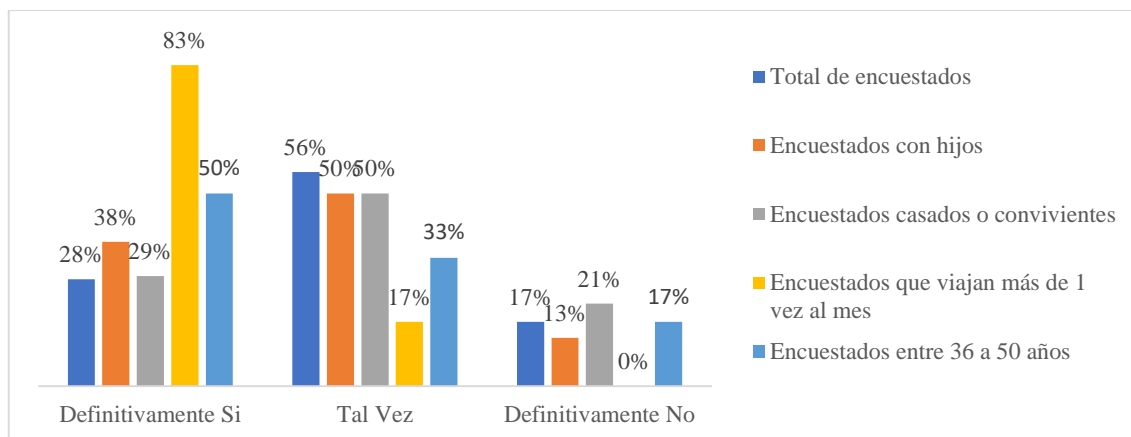
Gráfico 8. Respuestas al posicionamiento de la camioneta Subaru Forester



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Respecto a la intención de compra, después de presentar el concepto:
 - Cuando preguntas que tan atractivo es el modelo, la nota fue de 4.2 (en una escala de 1 a 5), donde al 47% le pareció muy atractivo (nota 5), y al 31% le pareció atractivo (nota 4).
 - En cuanto a la intención de compra, el 28% dijo que definitivamente compraría la camioneta y el 56% tal vez la compraría. Por lo tanto, el concepto inicial tiene buena acogida; sin embargo, se podría acompañar con algunas precisiones recogidas de las respuestas a la valoración de atributos.
 - Como datos relevantes, y tal como se observa en el gráfico 9, el porcentaje de encuestados que definitivamente compraría sube a 83% entre las personas que manifestaron viajar más de una vez al año, este mismo porcentaje sube a 38% entre las personas que tienen hijos y a 50% entre las personas de 36 a 50 años. Con lo cual se puede ir perfilando más al consumidor.

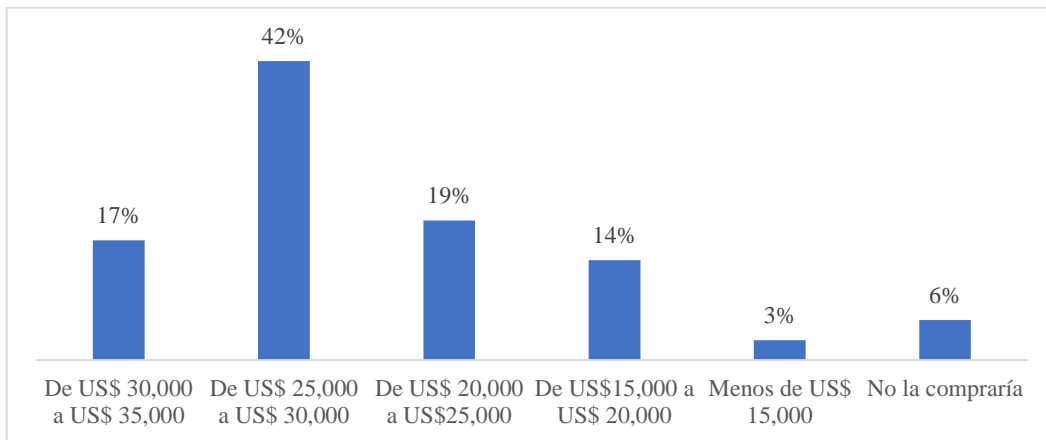
Gráfico 9. Intención de compra general, y entre los *targets* que sube dicha intención



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Respecto al precio a pagar, después de presentar el concepto:
 - Como se observa en el gráfico 10, el 42% estaría dispuesto a pagar entre US\$ 25.000 y US\$ 30.000
 - Asimismo, cuando preguntas intención de compra sobre un precio propuesto de US\$28.000, el 25% estaría muy dispuesto a comprarla, el 28% estaría dispuesto, y el 14% tal vez la compraría.

Gráfico 10. Porcentajes de respuestas a la pregunta “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la Subaru Forester?”



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Decisiones estratégicas

Después de analizar los hallazgos, se plantean las siguientes decisiones estratégicas:

- En vista al decrecimiento de las ventas del modelo, en comparación con el crecimiento de la categoría, es importante redoblar esfuerzos para tener un lanzamiento exitoso.
- En base al nivel de ingreso, gasto promedio para transporte y tenencia actual de vehículos, la comercialización de un vehículo que supera el precio de US\$25.000 se debería enfocar en los NSE “A” y “B”.
- Posicionar la nueva Forester hacia las familias jóvenes con/sin hijos que gustan de la aventura, pero sin descuidar la seguridad que una camioneta les otorga.
- Es necesario comunicar el cambio de modelo de la nueva Forester para captar a los usuarios que, además de la seguridad, buscan un modelo moderno que vaya con su sentido de aventura.
- Capitalizar la correlación que existe entre la procedencia japonesa de Subaru con la calidad de la camioneta.
- Enfocar la comunicación de la nueva Forester en páginas digitales especializadas, redes sociales y revistas especializadas.
- Enfocar el driver de precio/ beneficios otorgados como un diferencial estructural frente a sus competidores más cercanos.

4. Estimación de demanda

Por los números observados en este capítulo, se acota el universo a familias jóvenes (entre 35 y 50 años) que ya tienen auto y son de los NSE “A” y “B”. En el siguiente capítulo, se detallará cómo se llega a la conclusión de este universo.

Basándonos en los datos del Apeim, tal como se describe en la tabla 14, el universo de personas que cumplen con el *target*, sería de 109.931 familias.

Tabla 14. Universo potencial estimado

Familias en Lima Metropolitana		2,713,165		
	NSE "A"		NSE "B"	
	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad
Son de ese NSE	5%	135.658	24,40%	662.012
Son de 36 a 55	30%	40.290	27%	180.067
Tiene auto	84%	33.763	42%	76.168

Universo	109,931
----------	---------

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Estas 109.931 familias están dentro del *target* definido, pero ellas pueden tener autos nuevos y pensar en renovar dentro de mucho tiempo, y otros pueden estar pensando en renovar en este momento. En la encuesta se identificó que la renovación se realiza mayormente en cuatro años; por lo tanto, asumiremos que las 109.931 familias del *target*, renovarán su auto en los próximos cuatro años de forma equitativa (algunos renovarán antes y otros después), asumiendo que esas familias pueden tener un auto del año, un auto con antigüedad de un año, o con antigüedad de dos años, o con antigüedad de tres años, o con antigüedad de cuatro años; luego las personas que tienen un auto con cuatro años de antigüedad, renovarán durante el próximo año, las personas que tienen un auto de tres años de antigüedad, renovarán dentro de un año, y así sucesivamente. Finalmente, el universo de compras potenciales dentro del *target* cada año será de 27.482, lo cual se obtiene como resultado de dividir el universo (109.931 familias) entre los próximos cuatro años.

De acuerdo con lo observado en tesis anteriores y al criterio del equipo realizador de esta investigación, se asumirá tres escenarios para castigar la intención de compra para el *target* elegido (personas de 36 a 50 años):

- El escenario más esperado será que el 80% del porcentaje que de manera definitiva compraría (según la encuesta), realmente comprará; asimismo, se asumirá que sólo el 20% del porcentaje que tal vez compraría, realmente comprará. Con ese castigo, se observa en la tabla 15, quedarían **12.806** ventas potenciales al año.
- El escenario optimista será que el 85% del porcentaje que de manera definitiva compraría (según la encuesta), realmente comprará; asimismo, se asumirá que sólo el 30% del porcentaje que tal vez compraría, realmente comprará. Con ese castigo, se observa en la tabla 15, quedarían **14.400** ventas potenciales al año.
- El escenario pesimista será que el 65% del porcentaje que de manera definitiva, compraría (según la encuesta), realmente comprará; asimismo, se asumirá que solo el 10% del porcentaje que tal vez compraría, realmente comprará. Con ese castigo, se observa en la tabla 15, quedarían **9.838** ventas potenciales al año.

Tabla 15. Estimación de potenciales ventas anuales

	Encuesta	Escenario más probable		Escenario optimista		Escenario pesimista	
		Castigo	Impacto	Castigo	Impacto	Castigo	Impacto
Definitivamente compraría	50%	80%	40%	85%	42,5%	65%	32.5%
Tal vez compraría	33%	20%	6,6%	30%	9,9%	10%	3.3%
% Total del Target			46,6%		52,4%		35,8%
(27,482 familias) x (% Total del Target)			12.806		14.400		9.838

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Luego se tiene, según encuesta, que solo el 17% estaría dispuesto a pagar US\$ 30.000 o más por el concepto presentado (en el capítulo IV se detallará cómo se llega a los precios de lanzamiento, los cuales van desde los US\$ 30.000), de esto solo quedarían 2.177 ventas potenciales al año en el escenario más probable, 2.448 en el escenario optimista, y 1.672 en el escenario pesimista. Finalmente, debemos entender que no todo el *target* conocerá y entenderá el concepto propuesto; por lo tanto, es necesario hacer llegar la comunicación del concepto a un porcentaje del *target*, de acuerdo con lo que se explicará en el capítulo IV, el alcance esperado con las comunicaciones de Marketing será 40%; por lo tanto, las ventas serán castigadas con este porcentaje, de lo cual pronosticamos finalmente **870** ventas al año en el escenario más probable, **979** en el escenario optimista, y **668** en el escenario pesimista, tal como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Castigos finales para la estimación de demanda

		Escenario más probable	Escenario optimista	Escenario pesimista
Ventas potenciales dispuestas a comprar dentro del <i>target</i>		12,806	14,400	9,838
Dispuestos a pagar más de US\$30 mil (según encuesta)	17%	2.177	2.448	1.672
Grado de exposición de MKT (alcance)	38%	870	979	668

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

De acuerdo con las estrategias genéricas expuestas por Michael Porter que se describe en la tabla 17, el nuevo lanzamiento de la Subaru Forester responde a una estrategia ligada al **enfoque estratégico**. Esto debido a que, según las características expuestas del producto y entrelazado con los perfiles de clientes a los cuales queremos atender, es imperativo generar esfuerzos enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros potenciales usuarios resaltando las ventajas diferenciales de la nueva Forester dentro de este segmento.

Al atacar este segmento, el enfoque estratégico deberá estar ligado directamente a atrapar y retener clientes que gusten de las características especiales de esta camioneta: familia, aventura y seguridad. Bajo este concepto, se desarrollarán las variables necesarias para ser una opción valorada dentro del mercado de SUV.

Tabla 17. Enfoque de segmentación Subaru Forester 2018

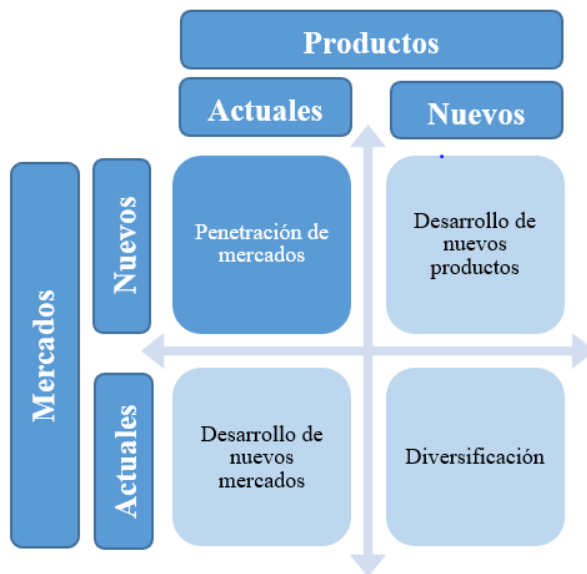
Objetivo estratégico		Ventajas estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición bajo en costos
	Toda la industria		
	Solo un segmento	Enfoque estratégico Segmento: Familias jóvenes Diferenciales: Aventura y seguridad	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategias de crecimiento

En cuanto a la estrategia de crecimiento, basándonos en la matriz de Ansoff que se observa en el gráfico 11, nos enfocaremos en **penetración de mercado**.

Gráfico 11. Matriz Ansoff



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Actualmente, el nivel de participación de la Subaru Forester se encuentra en 25% con una tendencia a la baja debido al desfase que ha generado la falta de actualización del diseño y prestaciones colocándolo por debajo de sus competidores.

Siendo así, el ingreso de la nueva Forester otorga la oportunidad de revertir la tendencia con acciones comunicativas basadas en retener y atraer nuevos clientes comunicando el rediseño exterior y atributos de una camioneta moderna y segura.

De igual manera, no se descarta la posibilidad de sugerir una estrategia de apertura de nuevos locales en diferentes puntos del país que ayuden a generar una cuota de mercado diversificada geográficamente.

3. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing que nos hemos propuesto para el lanzamiento del modelo Forester se describen a continuación.

Tabla 18. Objetivos de marketing

Objetivos de marketing propuestos	Temporalidad
Incrementar el <i>share</i> de la Forester en el segmento de SUV medianas de 2,3% a 3,2%, asumiendo que el mercado se mantiene.	Corto plazo
Posicionar a la Subaru como la camioneta más segura del segmento dirigida a familias entre 35 y 50 años.	Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia. 2018.

4. Estrategias de segmentación

De acuerdo con lo identificado en la investigación comentada en el capítulo II, se desprende lo siguiente:

- Las personas que salen más frecuentemente de Lima están mucho más predispuestas a usar la camioneta Subaru Forester.
- Las personas entre 35 y 50 también son más afines al concepto inicialmente planteado.
- Las personas con hijos también tienen mayor interés en comprar la Subaru Forester.
- En menor medida que los otros criterios de segmentación indicados, las personas casadas también tienen mayor intención de compra que el promedio.

Como se observa en el gráfico 8, el posicionamiento que inicialmente desprende la Subaru Forester está orientado a la familia y la aventura.

Recogiendo parte de los datos secundarios mencionados en el capítulo II, la comercialización automotriz está principalmente centrada en Lima Metropolitana, y gracias a los datos de Apeim, solo el 10% del NSC C cuenta con auto, y este NSE destina S/ 320 mensuales a transporte, con lo cual difícilmente podría financiar un auto como la Subaru Forester, la cual tiene costos de adquisición que no permitirían bajar de US\$ 25.000 el precio de venta.

También se comentó en el capítulo III que el 87% de los compradores de Subaru tenía vehículo anteriormente; por lo tanto, se entiende que la compra de Subaru es generalmente para un segundo o tercer auto y no para personas que van a comprar su primer auto. Finalmente, la segmentación quedaría como se describe a continuación:

Tabla 19. Cuadro de segmentación Subaru Forester 2018

Género	Hombres y mujeres
NSE	A y B
Ámbito geográfico	Lima
Rango etario	De 35 a 55 años
Otras características	Familias jóvenes (con o sin hijos)
Actitudinal	Predispuestas a salir fuera de Lima con su vehículo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Estrategias de posicionamiento

Basado en los estudios cualitativos y cuantitativos realizados, se desprende una oportunidad de mejorar el posicionamiento de la marca Subaru, y del modelo Forester.

El rediseño del modelo y las nuevas prestaciones que le secundan permitirán realizar una estrategia de posicionamiento basada **en los beneficios y estilos de vida** de los usuarios que comulguen con la nueva Subaru Forester.

En primer punto, intensificaremos la comunicación de los atributos que otorga el nuevo modelo en cuanto a interiores, seguridad, experiencia de manejo y calidad versus precio en comparación al mercado.

Sobre lo expuesto líneas arriba, se trabajará en el segundo punto bajo el esquema de énfasis en el estilo de vida de las familias jóvenes que gustan de la naturaleza y la aventura sin dejar de lado la seguridad que una camioneta como la nueva Subaru Forester puede otorgarles. Para dar fuerza a este punto, se planea introducir una familia *celebrity* que pueda conjugar bien ambas palancas de posicionamiento, reflejando un espíritu joven que guste de la comodidad de manejar fuera de la ruta y a la vez, se sienta seguro gracias a los atributos de una camioneta moderna como la nueva Subaru Forester.

Sobre lo expuesto, se construirá un mecanismo de comunicación y recordación que asocie al nuevo modelo Forester con el mantra de “aventura segura” muy ligada al estilo de vida de nuestros potenciales consumidores.

6. Estrategia de clientes

Como primer paso será identificar dentro de nuestra base de datos a los actuales poseedores de Forester, cuyo rango de antigüedad se encuentre entre tres a cinco años. Una vez identificados estos clientes, les enviaremos vía mail a una preventa exclusiva con la opción de que pueda dejar su Forester antigua como parte de pago.

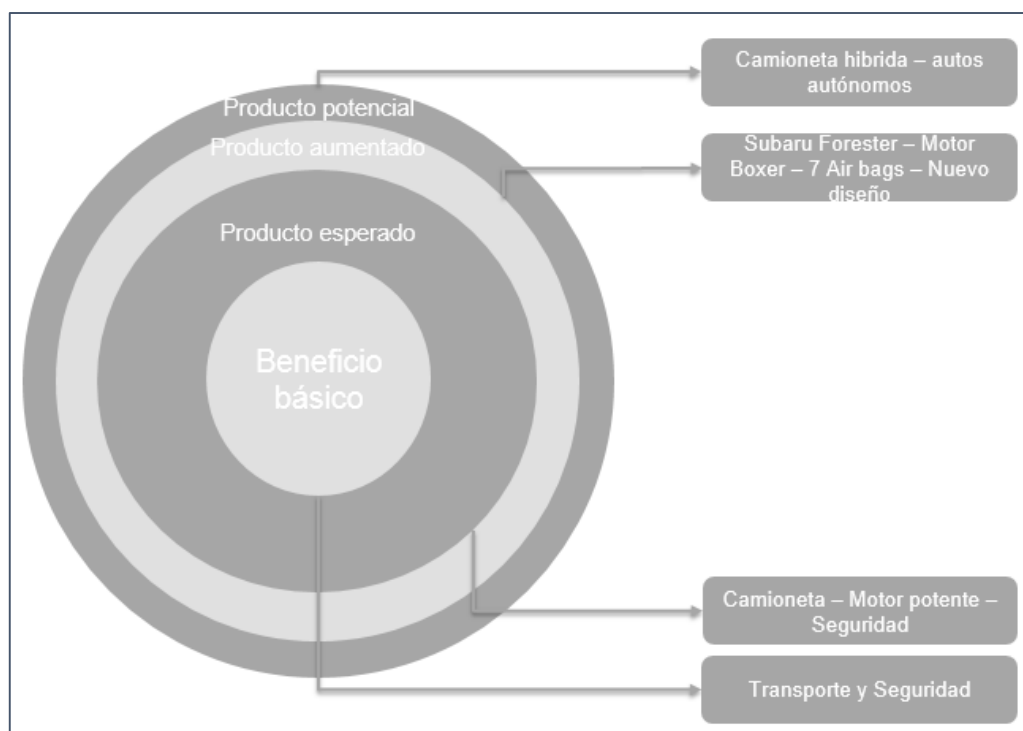
Por otro lado, aprovecharemos las alianzas estratégicas que tenemos con marcas como Casa Andina para invitar a nuestros clientes leales (poseedores de dos o más vehículos de la marca de no más de cinco años de antigüedad y que tengan todos los mantenimientos al día en el concesionario) al Hotel Casa Andina de Arequipa y puedan probar en dicha ciudad el *performance* de la camioneta. El destino escogido se debe a que en esta ciudad contamos con un concesionario de Subaru (Resersur), que nos podrá apoyar con la logística e implementación del evento.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Nuestra estructura de desarrollo de producto se encontrará basada en la definición de la casa matriz y su portafolio de versiones adoptadas según los atributos valorados por los clientes. En el gráfico 12, mostraremos la jerarquía de valorización hacia la nueva Subaru Forester 2018, según Kotler y Keller (2012) hasta llegar a las versiones a comercializar a partir del último trimestre del año 2018.

Gráfico 12. Jerarquía de valorización hacia la nueva Subaru Forester 2018



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **El beneficio básico:** Cumplir con la necesidad de movilizarse de un lugar a otro en un automóvil que cumpla con los requisitos mínimos de seguridad.
- **Producto esperado:** Una camioneta Subaru capaz de transportar a cinco personas con un motor fabricado con tecnología japonesa y estándares altos de seguridad.
- **Producto aumentado:** Una camioneta Subaru de la marca Forester cuya características relevantes se determinan bajo la comercialización de seis versiones: tres versiones con motor 2,0 cc y tres versiones con motor 2,5 cc, todas con caja automática CVT (actualmente existen

siete versiones). Además, cuenta con un sistema de seguridad adicional llamado Eyesight (sistema de frenado automático previo a la colisión), el cual vendrá en las versiones de mayor precio.

- **Producto potencial:** Subaru cuenta con los mejores profesionales en cuanto a la creación de productos eficientes y seguros; por lo tanto, sus autos y camionetas tienen un potencial gigantesco para superar las expectativas de los nuevos clientes.

Según lo comentado, la estrategia de producto es ofrecer una camioneta cuyas presentaciones se encuentran por encima de la competencia enfocándose en el *performance*, seguridad y diseño. En la tabla 20, se detallan las versiones y equipamiento que contará la Nueva Forester 2019.

Tabla 20. Modelos de lanzamiento de Forester

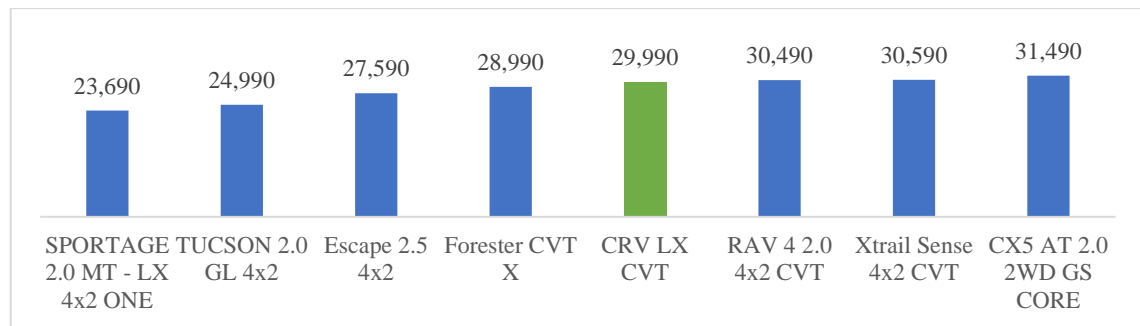
	ALL NEW FORESTER PORTAFOLIO						
	EQUIPAMIENTO	2.0 CVT X	2.0 CVT XS	2.0 CVT Limited	2.5 CVT DYNAMIC	2.5 CVT LIMITED	2.5 CVT EYESIGHT
PERFORMANCE	TRASMISION	AUTOMATICA	AUTOMATICA	AUTOMATICA	AUTOMATICA	AUTOMATICA	AUTOMATICA
	CILINDRADA	2.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5
	TRACCION	AWD	AWD	AWD	AWD	AWD	AWD
SEGURIDAD	BOLSAS DE AIRE	7	7	7	7	7	7
	SISTEMA EYESIGHT						✓
	LUCES LED	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	CONTROL DE TRACCION	✓	✓	✓	✓	✓	✓
COMFORT	ASIENTOS DE CUERO			✓		✓	✓
	ASIENTOS ELECTRICOS		✓	✓	✓	✓	✓
	PADDLE SHIFT				✓	✓	✓
	SUNROOF			✓		✓	✓
	MALETERA ELECTRICA		✓	✓	✓	✓	✓
	MEDIDA DE ARO	17"	17"	18"	18"	18"	18"
	RADIO TACTIL	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: La empresa, s.a.

2. Estrategia de precio

Como parte de la investigación, se identificó el precio de la principal competencia del modelo, enfocándose en los modelos más vendidos según el ranking de ventas que se muestra en el anexo 4, en base a dichos precios se elabora el Brand Leader mostrado en el gráfico 13 en función a los precios de modelo básicos en versiones automáticas.

Gráfico 13. Precios de los principales modelos básicos en la categoría



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según estudios realizados por la empresa, la marca está muy relacionada y vinculada con Honda, por su origen japonés y su posicionamiento como marca premium. Dentro de la cartera de Honda, el modelo que competiría directamente con el modelo Forester de Subaru, sería el modelo Honda CR-V, y como se observa en el anexo 4, este último modelo está cuarto en ventas dentro de la subcategoría de camionetas medianas, cerrando con más de mil ventas el 2017 y proyectando un volumen mayor el 2018.

Considerando lo mencionado, se establecería el precio del modelo básico para la Subaru Forester 2018 en US\$29.990. Para luego aumentarlo en función a la valoración que tiene la empresa para cada equipamiento agregado, tal como se muestra en la tabla 21, donde también se observan los precios de lanzamiento que quedarían para cada modelo.

Tabla 21. Definición de precio por modelo en base al valor de su equipamiento adicional

Equipamiento	Valor del equipo	Modelo				
		CVT X 2.0	XS 2.0	Dynamic 2.5	Limited 2.0	Limited 2.5
SI Drive	\$500		\$500	\$500	\$500	\$500
Smart Key	\$200		\$200	\$200	\$200	\$200
Maletera Eléctrica	\$700		\$700	\$700	\$700	\$700
Espejos Plegables	\$200		\$200	\$200	\$200	\$200
Spoiler	\$400		\$400	\$400	\$400	\$400
Climatizador dual	\$200		\$200	\$200	\$200	\$200
Volante de Cuero	\$50		\$50	\$50	\$50	\$50
Asientos eléctricos	\$250		\$250	\$250	\$250	\$250
Paddle Shift	\$600			\$600		\$600
Mayor Motor	\$1.500			\$1.500		\$1.500
Aro 18	\$500				\$500	\$500
Mejoras diseño exterior	\$1.000				\$1.000	\$1.000
Sunroof	\$1.000				\$1.000	\$1.000

		Modelo					
Equipamiento	Valor del equipo	CVT X 2.0	XS 2.0	Dynamic 2.5	Limited 2.0	Limited 2.5	Limited Eyesgiht
Neblinero Led	\$200				\$200	\$200	\$200
Pedal de Aluminio	\$100				\$100	\$100	\$100
Asientos de Cuero	\$600				\$600	\$600	\$600
Equipo Harman Kardon	\$900				\$900	\$900	\$900
Eyesight	\$1.500						\$1,500
Total adicional respecto al básico			\$2.500	\$4.600	\$6.800	\$8.900	\$10.400
Precio Final		\$29.990	\$32.490	\$34.590	\$36.790	\$38.890	\$40.390

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Estrategia de plaza

Para el lanzamiento de la nueva Forester 2018, se tiene contemplado realizar estrategias diferenciadas dentro de nuestros establecimientos propios o concesionarias reutilizando los espacios interiores y exteriores. En la tabla 22, se muestra la distribución actual de tiendas:

Tabla 22. Distribución de tiendas a nivel nacional

Ciudad	Propias	Concesionarias
Lima	06	01
Trujillo	No presenta	01
Arequipa	No presenta	01
Tacna	No presenta	01

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Basado en esto y considerando que la concentración de ventas se encuentra enfocada en los establecimientos de Lima, se tiene previsto acondicionar espacios reservados para realizar activaciones diferenciadas del nuevo modelo y así poder otorgar un ambiente idóneo para que los potenciales clientes puedan observar y probar los nuevos modelos.

Si bien es cierto que no se considera dentro del *roadmap* la inversión en nuevos establecimientos de venta en Lima o a nivel nacional; sí se pondrá énfasis en la independización de espacios para mostrar las nuevas unidades.

De igual manera, y de la mano con las estrategias promocionales, se utilizarán los espacios de los estacionamientos para poder hacer pruebas controladas de las nuevas características de la camioneta.

En la tabla 23, se muestra la propuesta de acondicionamiento para activaciones en los establecimientos Subaru a nivel nacional.

Tabla 23. Propuesta de acondicionamiento para activaciones en los establecimientos de Subaru

Según ciudad	Acondicionamiento interior	Acondicionamiento exterior
Lima	05 tiendas	02 tiendas
Trujillo	01 tienda	-
Arequipa	-	01 tienda
Tacna	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Estrategia de promoción

De cara a la estrategia de promoción, esta se encontrará dividida en tres fases como se muestra a continuación en la tabla 24.

Tabla 24. Fases de implementación para la estrategia de promoción

Fases de promoción	Objetivo	Tiempo	Inversión
Fase de intriga	Generar curiosidad por conocer lo nuevo de la marca.	1 mes	US\$ 46.269
Fase de lanzamiento	Comunicación agresiva de la nueva marca: énfasis en las ventajas diferenciales, familias jóvenes y aventura.	5 meses	US\$ 642.531
Fase de mantenimiento	Comunicación enfocada a continuar refrescando las cualidades del nuevo modelo.	10 meses	US\$ 111.846

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Basado el este esquema mostrado en la tabla 24, a continuación, detallamos el alcance de cada fase de promoción:

4.1 Fase de intriga

Durante la etapa de intriga, se buscará implementar comunicación que conlleve ciertos puntos resaltantes del nuevo modelo de camioneta: diseño, seguridad, familia y aventura. Basándonos en estas “anclas” de intriga, es importante poder comunicar e ir dosificando la sorpresa conforme los clientes empiezan a generar un efecto de bola de nieve en redes sociales.

Este proceso, que durará un mes, tiene como objetivo crear una corriente alterna de comunicación que permita a la marca mostrar sus cualidades más resaltantes y generar expectativa entre los potenciales compradores.

La manera en que comunicaremos estos alcances será la siguiente:

- Facebook: Dentro del *fanpage* de la marca se postearán imágenes y videos mostrando algunas partes del nuevo diseño; por ejemplo, los faros o neumáticos para que vayan generando intriga acerca del nuevo modelo y las cualidades de los mismos. Todos estos “pedazos” del nuevo modelo acompañaran siempre el espíritu que esperamos inyectar a la nueva Forester como son la aventura segura. Para esto, se realizarán concursos o trivias como:

Una escapada...una historia que
contar...

Que consiste en que los usuarios puedan colocar un lugar en Perú donde les gustaría escaparse con su pareja o familia y cómo Subaru les daría esa tranquilidad para llegar a su destino. Un ejemplo de los afiches relacionados con esta campaña se muestra en las gráficos 14 y 15, mostrados a continuación.

Gráfico 14. Ejemplo de la campaña de intriga en Facebook



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 15. Wall de Facebook con campaña de intriga



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Instagram: Igual que con Facebook, se manejará el mismo esquema de intriga con la diferencia que en esta plataforma digital se buscará generar una ola de comunicación basado en un *hashtag* que haga referencia a la aventura en familia:

#SubaruFamilyTime!

Con esto, generaremos una ola de aventura familiar que afiance el camino para lo que significará el lanzamiento de una camioneta pensada en parejas jóvenes con o sin hijos que gusten disfrutar de momentos de aventura dentro o fuera de la ciudad. Un ejemplo de la publicidad en Instagram se ve en el gráfico 16.

Gráfico 16. Ejemplo de la publicidad en Instagram



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- YouTube: Apalancado en el embajador de la marca, Luciano Mazzetti, dividiremos la comunicación de intriga de la siguiente manera:
 - Nostalgia familiar: Durante cada programa de “viaja y prueba”, Luciano contará acerca de lo mucho que extraña a su hijo cada vez que tiene que irse de Lima y como le gustaría que lo pueda acompañar y juntos generar lazos de acercamiento padre e hijos. Buscamos generar una recordación positiva en cuanto a la importancia de disfrutar de la aventura con los seres que más quieres y extrañas.
 - Tiempos de cambio: Durante sus travesías en carretera, mencionará la importancia y gratificación que te genera dejar la rutina del trabajo y la ciudad e ir a hacer algo distinto que te recargue de energía. Sobre esto, es importante mencionar que todo es más sencillo si vas con la seguridad que la camioneta que vas conduciendo te da confianza de poder llegar hasta donde quieras.
- Diarios y revistas: Se procederá a colocar los avisos de intriga en diarios y revistas tres días antes del lanzamiento en donde se muestra una cuenta regresiva para el develamiento de la nueva Forester 2019. Un ejemplo de esta publicidad sería la de Facebook mostrada en el gráfico 14.
- Paneles: Emplearemos la misma estrategia de intriga usada en diarios y revistas aplicada en los paneles led de las principales avenidas de la capital. Estos artes cambiarían todos los días indicando los días que faltan para su revelación.

4.2 Etapa de lanzamiento

La etapa de lanzamiento iniciará en octubre de 2018 inmediatamente después de la etapa de intriga. Hemos escogido que la fase de lanzamiento dure hasta febrero de 2019, aprovechando que la temporada de verano ya está culminando.

Todo el despliegue de la publicidad aparecerá al día siguiente de la fiesta de lanzamiento los cuales detallaremos a continuación:

- **Auspicios y eventos:** Para este concepto tenemos contemplado realizar un evento de lanzamiento bajo un concepto familiar/aventurero en el Fundo Mamacona. Para este evento, invitaremos a la prensa especializada, influenciadores y a la cartera de clientes poseedores de la actual Forester que estén próximos a renovar su vehículo. En este evento, exhibiremos las camionetas y construiremos un circuito para que los asistentes puedan probar las bondades de la nueva Forester 2019. Por otro lado, auspiciaremos eventos deportivos acordes con el *target* tales como maratones, eventos de *surf* y *trekking*, los cuales resaltan por su dinamismo y aventura.
- **Publicidad digital:** Según la encuesta realizada, el 64% de los encuestados respondió que acuden a páginas web especializadas al momento de informarse antes de la compra de un vehículo. Por ello, haremos publicidad en medios digitales de las principales revistas especializadas tales como *Ruedas y Tuercas*, *Nitro*, *Automundo Digital*, además invertir en publrreportajes en los principales medios digitales de información como *El Comercio Digital*, *Gestión* y *Semana Económica*, y un ejemplo de la publicidad en estos medios se observa en el anexo 7. Por otro lado, invertir en redes sociales tales como Facebook, LinkedIn y YouTube. En este punto queremos aprovechar y hacer uso de nuestro embajador de marca Luciano Mazzetti para crear contenidos y replicarlos en el Facebook de la marca.
- **OOH:** Queremos contar con cuatro paneles publicitarios anunciando el lanzamiento de la nueva Forester 2019. Estos estarán ubicados estratégicamente en las principales avenidas aledañas a nuestros *showrooms* y uno adicional en la panamericana sur por la temporada de verano. La ubicación aproximada se detalla a continuación en la tabla 25, y un ejemplo de la publicidad en estos medios se observa en el anexo 7.

Tabla 25. Ubicación de la publicidad *outdoor*

Panel	Ubicación aproximada
Panel 1	Av. La Marina cuadra 22
Panel 2	Cerro Centinela
Panel 3	Av. República de Panamá cuadra 41
Panel 4	Av. Javier Prado (alt. Puente Quiñones)
Panel 5	Panamericana Sur KM 50

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- BTL: Proponemos realizar activaciones en los principales centros comerciales de la capital, restaurantes que estén ubicados en Cieneguilla, Pachacamac y en los principales condominios de playa (temporada de verano). Una manera de atraer a las personas será colocar un simulador de realidad virtual, donde se podrá sentir la experiencia de manejar por caminos irregulares. Con esta acción buscamos generar un acercamiento con el cliente y generar base de datos. Algunos de los lugares que proponemos son los que se detallan en la tabla 26, a continuación.

Tabla 26. Lugares donde se harían las activaciones

Categoría	Establecimiento
Centros comerciales	Larcomar
	Jockey Plaza
	Real plaza
	Boulevard de Asia
Restaurantes	La Ladrillera
	Don Cucho
	Chaxras
Condominios de Playa	Asia del Sol
	Las Lagunas
	Cala del Mar

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Diarios y revistas: La estrategia planteada para este medio es mostrar los avisos resaltando los atributos de seguridad y comodidad que tiene esta camioneta (atributos más valorados según la encuesta realizada). Por otro lado, estos avisos deben ir con el precio por lanzamiento de la versión de entrada el cual es competitivo comparado con los otros modelos del segmento, tal como se muestra en el gráfico 16. Los medios seleccionados van de acuerdo con el *target* escogido y se muestran en la tabla 27, y un ejemplo de la publicidad en estos medios se observa en el anexo 7.

Tabla 27. Medios escritos seleccionados para la publicidad

Tipo de medio	Medio seleccionado
Diarios	<i>El Comercio</i>
	<i>Gestión</i>
	<i>Publimetro</i>
Revistas	<i>Cosas</i>
	<i>Cosas Hombre</i>
	<i>Semana Económica</i>
Revistas Especializadas	<i>Ruedas y Tuercas</i>
	<i>Automás</i>
	<i>Revista Nitro</i>
	<i>El Mundo del Automóvil</i>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Comunicación en radio: Buscamos que el nuevo modelo y sus características calen dentro de nuestros potenciales compradores. Para esto, tendremos presencia en radios que estén conectadas con el *target* que perseguimos mediante pautas de veinte segundos y menciones de los conductores de cada programa seleccionado. Las radios y programas seleccionados se muestran en la tabla 28.

Tabla 28. Emisoras de radio seleccionadas para la promoción

Radios	Programas de radio y menciones
Studio 92	Wake APP Chino y Alonso
Doble nueve	Ochentas y Noventas El mejor <i>classic</i> Rock
Oxígeno	Levantarte y anda Café Oxígeno
RPP	La rotativa del aire (mañana – Tarde) Conexión
Capital	La hora revuelta Carlos Galdós

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Influenciadores: Además de nuestro embajador Forester, llevaremos a cabo una estrategia de influenciadores que nos ayudaran a conectar con nuestro público objetivo. Con esto, buscamos captar la atención mediante post, videos o recomendaciones que estos personajes realicen acerca de la marca en cada una de sus redes sociales. Dentro de los influenciadores seleccionados, tenemos:
 - Luciano Mazzetti: Chef y *youtuber* peruano, cuenta con más de 250.000 seguidores en redes y ocupa el tercer lugar de los influenciadores más confiables según el último estudio de GFK. Además, tiene un hijo menor el cual suele acompañarlo en sus viajes. Representa

el complemento perfecto entre trabajo, aventura y familia que es el significado de la nueva Forester 2018.

- Virgilio Martínez: Reconocido chef peruano. Su restaurante, Central, se encuentra entre los diez mejores restaurantes de Sudamérica. Virgilio representa a un profesional exitoso que basa su cocina en ingredientes obtenidos de diferentes lugares del Perú y para lo cual ha tenido que viajar y experimentar la aventura que significa manejar una Forester de Subaru.
- Sorteo: En los meses de setiembre y octubre, en los que habrá partidos amistosos de Perú, se sortearán *packs* familiares para asistir a los partidos entre las personas que compren Forester en los meses previos.

4.3 Fase de mantenimiento

En esta etapa se mantendrá la publicidad en redes sociales y medios digitales, la cual asegura contar con el 40% de alcance dentro del *target*. Asimismo, se mantendrá al influenciador y al embajador para movernos en redes y medios digitales.

Esta estrategia para la fase de mantenimiento se sostendría durante todo el tiempo que se comercialice el modelo.

Capítulo V. Implementación y control

1. Proyección de ventas

De acuerdo con lo mostrado en el capítulo II, punto 4, relacionado con la estimación de demanda, se estima vender 870 unidades al año en el escenario más probable, 668 unidades anuales en el escenario pesimista, y 979 unidades al año en el escenario optimista. Estos volúmenes serán considerados para el 2018, tomando en cuenta las fechas del levantamiento de información.

De acuerdo con los expertos entrevistados, cuyos aspectos relevantes se mencionan en el capítulo III, el crecimiento anual de la industria está entre 4% y 5% anual, y para efectos de la proyección se tomará el crecimiento de 5% anual.

Como línea base, si no se hiciera nada, se asumirá que el 2018 se venderá lo mismo que se vendió 2017, es decir 633 unidades de acuerdo a la cifra mostrada en el anexo 4, y se asumirá que estas ventas crecerán de acuerdo a la misma tasa de crecimiento indicada por los expertos. No se considerará crecimiento en el 2018 debido al aumento del impuesto selectivo al consumo, el cual contrajo la demanda el 2018.

Las ventas mensuales de Subaru han tenido históricamente una estacionalidad de acuerdo con lo que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 29. Estacionalidad mensual de las ventas de Subaru (últimos tres años sin motor *show*)

	Estacionalidad Real de Subaru
Enero	7%
Febrero	8%
Marzo	12%
Abril	8%
Mayo	7%
Junio	7%
Julio	10%
Agosto	7%
Septiembre	9%
Octubre	8%
Noviembre	10%
Diciembre	7%

Fuente: La empresa

El precio de venta por cada versión se describió en el capítulo IV, y la participación histórica de modelos se muestra en la tabla 30, en función a ello se calcula un precio promedio ponderado para la nueva Forester en US\$ 33.608.

Tabla 30. Participación histórica de ventas por modelo de la nueva Forester

Modelo	Precio	Participación histórica
CVT X 2.0	\$29.990	24%
XS 2.0	\$32.490	40%
DYNAMIC 2.5	\$34.590	10%
Limited 2.0	\$36.790	11%
Limited 2.5	\$38.890	10%
Limited Eyesight	\$40.390	5%

Fuente: La empresa

Normalmente, los modelos de Forester están vigentes cinco años; por lo tanto, las proyecciones serán realizadas a cinco años del lanzamiento, que será en septiembre, con lo cual se proyectan las ventas de acuerdo con lo mostrado en el anexo 8, tanto en cantidad como en valor monetario, para el escenario más probable, el escenario optimista y el escenario pesimista.

2. Proyección de gastos

El gasto más relevante es el costo del vehículo, el cual se descompone en el valor de compra del vehículo, el flete o seguro, el gasto de aduana y los gastos operativos (incluyen preparación del vehículo, limpieza, instalación de accesorios, entre otros). Estos gastos se detallan por cada modelo en la tabla 31, junto a la participación por modelo; en esta tabla también se muestran cada costo como un promedio ponderado. Finalmente, de estos costos, se identifican dos costos: el costo ponderado del vehículo en US\$ 24.707, y la suma de todos los otros costos necesarios para poner el vehículo en venta, el cual es de US\$1.805.

Tabla 31. Costos de las Forester según modelo

	Valor FOB	Flete & Seguro	Gastos de Aduana	Gastos Operativos	Costo Total	% de ventas históricas
CVT X 2,0	\$22.781,97	\$700,00	\$450,00	\$650,00	\$24.581,97	24%
XS 2,0	\$24.192,00	\$700,00	\$450,00	\$650,00	\$25.992,00	40%

	Valor FOB	Flete & Seguro	Gastos de Aduana	Gastos Operativos	Costo Total	% de ventas históricas
DYNAMIC 2,5	\$24.807,69	\$700,00	\$450,00	\$650,00	\$26.607,69	10%
Limited 2,0	\$26.500,00	\$700,00	\$450,00	\$650,00	\$28.300,00	11%
Limited 2,5	\$27.662,12	\$700,00	\$450,00	\$650,00	\$29.462,12	10%
Limited Eyesgiht	\$28.018,52	\$700,00	\$450,00	\$750,00	\$29.918,52	5%
Costo Ponderado	\$24.707,38	\$700,00	\$450,00	\$655,00	\$26.512,38	

Fuente: La empresa

El siguiente gasto por considerar es la comisión por ventas, la cual es en promedio de 1,2% del precio de venta.

Luego estarán todos los gastos relacionados con el ámbito de promoción y publicidad, para lo cual se contó con la asesoría de un experto en publicidad. De acuerdo con lo comentado en el capítulo V, se explica en la tabla 32 el desarrollo de los gastos en publicidad.

Tabla 32. Gastos de publicidad para el lanzamiento

Concepto	Costo	Periodo
Publicidad en Facebook	S/5.000 mensuales	Inicia en agosto con la campaña de intriga, se mantendrá los 5 meses del lanzamiento y continuará durante los 5 años que esté vigente el modelo.
Publicidad en Google	S/5.000 mensuales	Inicia en agosto con la campaña de intriga, se mantendrá los 5 meses del lanzamiento y continuará durante los 5 años que esté vigente el modelo.
Publicidad en Youtube	S/5.000 mensuales	Inicia en agosto con la campaña de intriga, se mantendrá los 5 meses del lanzamiento y continuará durante los 5 años que esté vigente el modelo.
Publicidad en Instagram	S/5.000 mensuales	Inicia en agosto con la campaña de intriga, se mantendrá los 5 meses del lanzamiento y continuará durante los 5 años que esté vigente el modelo.
Paneles publicitarios	\$1.500 mensuales por cada panel	Se colocarán 5 paneles en la campaña de intriga en agosto, los cuales serán cambiados para mantenerse los 5 meses que dure el lanzamiento.
Diarios	S/7.000 por aviso	Se pondrán 3 avisos mensuales durante la campaña de intriga en agosto, los cuales serán cambiados para mantenerse los 5 meses que dure el lanzamiento.
Revistas especializadas	S/10.000 por aviso	Se pondrán 7 avisos mensuales durante la campaña de intriga en agosto, los cuales serán cambiados para mantenerse los 5 meses que dure el lanzamiento.
Radios	S/20.000 mensuales en cada radio	Se mantendrán anuncios en las 5 radios mencionadas en la estrategia de publicidad durante los 5 meses de lanzamiento.

Concepto	Costo	Periodo
Activaciones	S/25.000 por cada activación	Se realizará una activación semanal durante los 5 meses de la etapa de lanzamiento
Embajador	S/10.000 al mes	Se mantendrá a Luciano Mazzetti como embajador desde la etapa de intriga y por los 5 años que esté vigente el modelo
Influenciador	S/5.000 al mes	Se contratará a Virgilio Martínez como influenciador desde la etapa de intriga y por los 5 años que esté vigente el modelo
Evento de lanzamiento	S/80.000	Se realizará en setiembre
Sorteo de <i>pack</i> para ingresar a los partidos amistosos de Perú	S/4.000 por cada paquete	Se sortearán 5 paquetes entre los que compren la Forester en setiembre y octubre (meses que Perú juega).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En los gastos se considerará una inflación anual de 3% en la publicidad digital y un aumento anual de 5% en el pago al embajador y el influenciador.

Finalmente, se estima incurrir en un gasto para la producción de los paneles y el material POP, el cual deberá ser entregado en agosto del 2018, y asciende a US\$ 150.000. Con esto último, se desarrolla la proyección de gastos mostrada en el anexo 9.

3. Estado de resultados

El estado de resultados se elaborará en función a los datos que varían al hacer el lanzamiento de la campaña publicitaria; por lo tanto, se consideraran los siguientes rubros:

- Ventas incrementales, el valor monetario de las ventas incrementales realizadas gracias a la campaña de lanzamiento.
- Costo de vehículos incrementales vendidos, el costo total de traer los vehículos incrementales vendidos gracias a la campaña de lanzamiento.
- Comisiones por ventas incrementales, las comisiones pagadas por las ventas incrementales gracias a la campaña de lanzamiento.
- Gastos de publicidad, todos los gastos considerados en la campaña y fueron descritos en la proyección de gastos.
- Gastos publicitarios actuales, se considerará los gastos que actualmente se están realizando para la publicidad de Forester, entre ellos se incluye: la inversión digital que asciende a US\$ 67 por cada auto vendido (este monto se multiplicará en cada periodo por la cantidad de ventas a realizar si no tuviéramos la campaña), y el otro gasto que se realiza actualmente corresponde al embajador del modelo.

- Impuestos, entre los impuestos se incluye el impuesto a la renta con un 30%, el impuesto general a las ventas (IGV) que equivale a 18%, y el impuesto selectivo al consumo que equivale a 10% del valor de venta.

En base a todo lo mencionado, se muestra el estado de resultados proyectado en el anexo 10 del presente documento.

4. Flujo efectivo

Para el flujo de efectivo, se considerarán los siguientes puntos adicionales a lo antes comentado en este capítulo:

- Los vehículos se piden con el tiempo suficiente para que lleguen y un mes antes del mes que se proyectan a ser vendidos (se trata de mantener stock para dos meses).
- En el momento que llegan los vehículos, se debe pagar los gastos correspondientes para disponibilidad los vehículos, los cuales se estimaron en US\$ 1.805 por vehículo vendido. Para efectos del flujo de efectivo, se considera que este pago se realizará un mes antes de la venta.
- El pago del costo del vehículo estimado en US\$ 24.707; se paga 90 días después que llega el vehículo con un 3% de interés. Para efectos del flujo de efectivo, se considerará que este pago se realiza dos meses después de la venta (asumiendo que el vehículo llegó un mes antes de la venta).
- A los proveedores se les paga a 60 días sin intereses, lo cual no aplica para el pago del embajador o influenciador, a quien se le paga al momento.
- Las ventas se cobran en el mes, a pesar de ser financiadas en muchos casos, la entidad financiera desembolsa el dinero en un plazo menor de una semana.
- Los impuestos se adelantan cada mes, al momento del ejercicio contable.
- Las comisiones por ventas se pagan el mes que se realiza la venta.

Considerando todas estas premisas, se realiza el flujo de efectivo mostrado en el anexo 11, solo sobre los montos por las ventas incrementales.

La empresa considera un costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC por sus siglas en inglés) de 9,7% anual para evaluar sus proyectos e inversiones en el Perú, esto llevado a una tasa mensual equivale a 0,774%, y con esta tasa se evalúa el flujo de efectivo mensualizado en los

cinco años de vigencia del modelo, obteniendo un valor presente neto (VPN en adelante) de US\$ 2.387.160.

5. Análisis de sensibilidad

Como se comentó en la estimación de demanda, se han evaluado un escenario optimista y uno pesimista, para los cuales se presentan el estado de resultados y flujo de efectivo en el anexo 12, donde se observa lo siguiente:

- Para el escenario optimista, donde las ventas anuales suben de 870 a 979 el primer año (aumento de 12,5% en ventas), el VPN sube de US\$ 2.387.160 a US\$ 3.684.154 (aumento de 54% en el VPN).
- Para el escenario pesimista, donde las ventas anuales caen de 870 a 668 el primer año (caída de 23,2% en ventas), el VPN cae de US\$ 2.387.160 a - US\$ 54.685 (caída de 102,3% en el VPN).

Esto deja claro que el resultado financiero es muy sensible a las variaciones de ventas; por lo tanto, es importante asegurar todos los otros factores que puedan impulsar las ventas, tales como la capacitación a la fuerza de ventas, stock de unidades y colores, accesibilidad a *test drive*, etc.

6. Plan de contingencia

Además de considerar que los factores que impulsan las ventas son importantes para evitar que se presente el escenario pesimista, si los resultados en ventas se parecieran al escenario pesimista, debemos planear contingencias para al menos evitar un VPN negativo.

De acuerdo con la investigación, los medios digitales son muy relevantes en la elección de un auto; asimismo, las revistas especializadas también tienen importancia; por lo tanto, los ahorros en publicidad para evitar un VPN negativo, deberían venir por la publicidad en diarios, paneles y activaciones, que representan actividades no mencionadas en la investigación (se considera que el influenciador y el embajador tienen repercusión en medios digitales, así como el lanzamiento tiene repercusión en los medios especializados).

Evaluando lo comentado, y en función al ejercicio financiero, se definen las siguientes acciones para evitar que el VPN sea negativo a pesar de que se presenten las ventas del escenario pesimista:

- Después del tercer mes de lanzamiento, retirar el monto de publicidad en diarios.

- Después del tercer mes de lanzamiento, retirar el monto de publicidad en paneles.
- Reducir las activaciones a dos por mes desde el tercer mes de lanzamiento, y si las ventas no mejoran, desde el cuarto mes dejar de hacer activaciones.

También sería importante retirar inversión en Instagram, para aumentarla en Facebook, Google y Youtube, considerando el target al cual nos dirigimos; sin embargo, este último punto no alteraría los resultados financieros, dado que sólo consiste en mover el gasto de un medio digital a otro.

Después de hacer todas estas actividades, la simulación del estado de resultados y el flujo de efectivo se presentan en el anexo 13, donde se observa que el VPN deja de ser negativo y llega a US\$ 1.181.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

A partir de lo desarrollado durante este documento, recopilamos las siguientes conclusiones de cara al nuevo lanzamiento de la Subaru Forester:

- A pesar de que el mercado automotriz se está contrayendo, debido a la medida impuesta por el gobierno (ISC). A la fecha, el segmento SUV medianas mantiene un crecimiento estable de 20% lo cual representa una importante oportunidad para el lanzamiento del nuevo modelo de Subaru Forester.
- El consumidor siempre busca información para la compra de un carro nuevo, ya que se considera que es la segunda compra más importante después de la vivienda.
- De acuerdo con el estudio de mercado realizado, la marca Subaru no contiene un posicionamiento claro respecto al segmento al cual está enfocado. Este factor, representa una debilidad que deberá ser tomada en cuenta para el lanzamiento de la nueva Subaru Forester.
- Conforme al punto anterior, se concluye que Subaru no logra comunicar de manera adecuada las ventajas diferenciales de sus diferentes modelos, incluidos Forester. Bajo esta premisa, es clave poder implementar una comunicación agresiva del valor agregado del nuevo modelo a comercializar.
- Se sabe que la marca y el modelo son buenos y cumplen con muchas de los atributos que buscan. Sin embargo, el diseño y el posicionamiento poco claro de la marca evita que la consideren dentro de las opciones de compra.
- De acuerdo con el estudio de mercado, las familias jóvenes con o sin hijos prefieren camionetas que tengan entre sus características: diseño exterior, comodidad al conducir y seguridad.
- En una campaña de lanzamiento de autos como esta, el resultado financiero es muy sensible al volumen de ventas.

2. Recomendaciones

Para considerar un lanzamiento exitoso de la nueva Subaru Forester, recomendamos las siguientes acciones:

- Se debe realizar un esfuerzo de comunicación a nivel corporativo. Bajo este esfuerzo, se debe sentar las bases para posicionar a Subaru y a los diferentes modelos según las características más valoradas en cada segmento de clientes.

- El proceso de comunicativo de la nueva Forester debe contar con un agresivo plan de comunicación basado en los atributos más valorados obtenidos de la investigación de mercado: aventura segura en familia. Esta información debe mostrarse de manera coloquial evitando tecnicismos que puedan confundir a los potenciales consumidores.
- Basado en el punto anterior, la comunicación debe encontrarse dividida entre los potenciales compradores, según lo siguiente: familias jóvenes con hijos y familias jóvenes sin hijos. Esta división nos permitirá enfocar de manera más aguda los esfuerzos comunicacionales.
- Para evitar el impacto económico suscitado por el alza del ISC, se recomienda reajustar los precios comparándolos con el mercado, pero sin dejar de comunicar el valor agregado a los clientes.
- Se recomienda que, para el lanzamiento de la nueva Forester, escalar el esfuerzo de publicidad digital a un 50% más de lo que se destina actualmente por vehículo.
- Continuar con las estrategias de *influencer* y líderes de opinión que permitan posicionar la marca como una opción válida y coherente acerca de la propuesta de valor que otorga el nuevo modelo de Subaru Forester.
- Implementar en la política de crecimiento a largo plazo, la apertura de una red de concesionarios en otras partes del país para otorgar capilaridad y presencia de la marca Subaru a nivel nacional.
- Debido a la sensibilidad en el resultado financiero con respecto a las ventas, es importante fortalecer todos los otros factores que puedan impulsar las ventas, tales como la capacitación a la fuerza de ventas, *stock* de unidades y colores, accesibilidad a *test drive*, etc.

Bibliografía

América Económica (2018). “JP Morgan: Perú es el país de más rápido crecimiento en la región”. En: *América Económica*. 25 de enero 2018. Fecha de consulta: 03/08/2018. <<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/jpmorgan-peru-es-el-pais-de-mas-rapido-crecimiento-en-la-region>>

Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2018). “Precios de vehículos subirán 12% por cambio de ISC”. En: *Portal institucional AAP*. 19 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 03/08/2018. <<https://aap.org.pe/precios-de-vehiculos-nuevos-subiran-12-por-cambios-en-el-isc/>>

Conexión ESAN (2018). “Qué le espera al Perú? Perspectivas económicas para el 2018”. En: *Portal Conexión ESAN*. 07 de enero de 2018. Fecha de consulta 03/09/2018. <<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/04/que-le-espera-al-peru-perspectivas-economicas-para-el-2018/>>

Deloitte Millennial Survey (2017). “Buscando estabilidad y oportunidades en un mundo incierto”. *Portal institucional Deloitte Millennial Survey*. 27 de diciembre de 2018. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>>

El Comercio (2018). “SUV: ¿Por qué serán los autos más vendidos en el 2018?”. En: *El Comercio*. 15 de febrero 2018. Fecha de consulta 03/09/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/suv-seran-autos-vendidos-2018-noticia-487449>>

Gestión (2018). “Taxi por aplicativo: el 21% de limeños lo utiliza a diario”. En: *Gestión*. 03 de mayo 2018. Fecha de consulta 03/09/2018. <<https://gestion.pe/tendencias/taxis-aplicativo-21-limenos-utiliza-diario-231048>>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.

Hernan Chaparro (2017). *GfK NED 2017 – influencer* [Archivo PDF]. GfK. Recuperado de GfK NED 2017 – influencer.pdf.

Subaru Perú – Inchcape (2018). Visión, misión y valores. *Portal institucional Subaru Perú – Inchcape*. 13 de febrero de 2018. Disponible en: <<http://www.subaru.com.pe/>>.

Anexos

Anexo 1. Guía para focus group

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es... yo me dedico a la investigación de mercados y seré quien dirija esta reunión. En esta oportunidad estamos haciendo una investigación acerca de vehículos, lo que valoran y lo que esperan de un vehículo. Todo lo que se diga es confidencial y será utilizado para fines de análisis y elaboración del diagnóstico final. Gracias por su tiempo.

Perfil del público objetivo

E: Para empezar, me gustaría que me cuenten un poco sobre ustedes

1. **Perfil:** ¿Cuáles son sus nombres? ¿Edades? ¿A qué se dedican? ¿Con quienes viven?
2. **Actividades del día a día:** Cuéntenme, ¿cómo es un día típico de ustedes durante la semana? (Indagar en qué hacen, a dónde van, dónde desayunan, dónde almuerzan, etc.) ¿Y en fin de semana que hacen?

Sobre sus vehículos

3. **Uso que le da a su auto:** Vamos a hablar de sus carros, ¿Actualmente qué carros tienen? ¿Sólo ustedes lo usan, o también lo comparten con alguien más? ¿Con qué frecuencia lo usan?, ¿Cuál es el principal uso que le da al auto (ir al trabajo, salir a pasear con la familia, etc.)? ¿algún otro uso? ¿Cuál sería el tipo de uso más frecuente?
4. **Sentimientos asociados a su vehículo:** Aparte de que su automóvil es el vehículo que los transporta, ¿Qué más significa su vehículo para ustedes?
5. **Proceso de compra (vehículo):** Ahora quiero que pensemos en ese momento cuando estaban decidiendo qué carro comprar, recordemos qué cosas necesitábamos, qué queríamos. ¿cómo fue el proceso de compra? ¿Cuáles son los pasos que siguió? ¿decide usted sólo comprar su auto o incluye a alguien de su familia? ¿a quién?
6. **Medios de información:** ¿Cómo empezó usted a indagar acerca de las marcas y modelos? ¿Por qué medios averiguó? ¿Cuál es el medio que les parece mejor para la búsqueda de un auto? ¿Por qué? (E: profundizar en el medio más importante)

Atributos valorados y expectativas

7. **Auto futuro:** Ahora quisiera que me cuenten, ¿qué tipo de vehículo quisieran comprar después de este? (Todos deben decir entre sus opciones una SUV)
8. **Valoración de atributos:** Pensando en que queremos comprar una SUV luego del carro que tenemos hoy, ¿Qué es lo que buscan ustedes en una SUV para elegir comprarla? (Esperar todas las respuestas espontáneas)
9. **Barreras de compra:** ¿Y qué características harían que usted descarte comprar una determinada marca de auto / camioneta? ¿Cómo así? ¿Alguna más?
10. **Construcción de SUV ideal:** Ahora les voy a dar este papelógrafo, y les voy a pedir que entre todos me ayuden a crear la SUV perfecta. Con todo lo que quisieran que tenga, desde el punto de vista de diseño, características técnicas, y todo lo que ustedes crean que sea necesario para tener una excelente experiencia manejando su SUV. Tienen 10 minutos.

Imagen de las marcas y percepción de Subaru

11. **Conocimiento de marcas:** Ahora vamos a pensar en todas las marcas de vehículos que tienen modelos SUV que conocen. Díganme, todas las marcas que recuerden (esperar todas las respuestas espontáneas y anotar en papelógrafo) ¿alguna marca más?
12. **Agrupación de marcas de autos/camionetas:** Ahora, con todas estas marcas que conocemos, quisiera que agrupemos las marcas de acuerdo con características que tienen en común (Dar ejemplo: Gaseosas). (E: Esperar que agrupen las marcas luego preguntar) ¿Qué nombre le pondría a cada grupo? ¿Por qué?
13. **Las mejores:** De manera general, me podría decir de entre todas las que conocen ¿cuáles son las tres mejores marcas? ¿Por qué? (E: Anotar marcas en orden de prioridad)

- 14. Personificación de marca:** Vamos a imaginar que esta marca _____ se convierte en una persona ¿Cómo sería esta persona? ¿Hombre o mujer? ¿Qué edad tendría? ¿Cómo se vestiría? ¿Dónde viviría? ¿Qué le gusta hacer? ¿Dónde trabajaría? ¿Cómo sería su personalidad?
- 15. Percepción general de la marca:** ¿Qué me puede decir de la marca _____? (E: Profundizar en su percepción espontánea)
- 16. Valoración de la marca:** ¿Cuáles serían para usted las principales fortalezas de esta marca? ¿Alguna otra? ¿Y cuáles serían sus principales debilidades? ¿Alguna otra?
- 17. Subaru:** ¿Qué piensa de los vehículos de la marca Subaru? ¿Alguna vez han tenido un vehículo Subaru? ¿Por qué? ¿Cuáles creen que son las ventajas de tener un vehículo Subaru? ¿desventajas?
- 18. Forester:** ¿Conoce el modelo Forester de Subaru? ¿Qué conoce de este modelo? ¿Lo consideraría para su siguiente vehículo? ¿por qué? Si este modelo de Subaru tuviera todas las características de la SUV ideal que construimos hace un rato, ¿lo considerarían como su siguiente vehículo? ¿por qué? ¿Qué tendría que pasar para que elijan a esta marca y este modelo?
- Precio por pagar**
- 19. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tu SUV ideal? ¿Por qué atributos pagarías más / menos?**

Anexo 2. Pauta de entrevista a expertos

1. Breve descripción de su experiencia en el sector automotriz – Puesto que tuvo o tiene.
2. ¿Cómo es el mercado de autos en el Perú? ¿Qué esperamos para el año 2018? ¿Por qué es un buen/mal año para el sector automotor?
3. ¿Qué tipo de autos son los más valorados por los consumidores peruanos? ¿Por qué? – Va acorde a la tendencia mundial/regional o somos un país atípico.
4. ¿Cuáles son las marcas más valoradas por los clientes? (dependiendo el rubro – tratar de sacarle info acerca de la SUV). ¿Por qué son las más valoradas?
5. ¿Qué atributos son los más valorados de estas marcas (las 2 o 3 que mencione) ¿Qué percepción tienen frente al resto de marcas y porque tienen dicha ventaja diferencial?
6. ¿Puedes describir el proceso de compra de auto? ¿Los consumidores se encuentran más informados? ¿Dónde o cómo suelen buscar información?
7. ¿Cuál es el perfil del consumidor peruano?: NSE, demográfico, cultural, psicográfico. (tratar de llevar la conversa hacia el plano de las SUV).
8. ¿Cómo ha evolucionado la prioridad económica para seleccionar un auto? ¿Ahorros, créditos? ¿Con bancos, panderero, juntas, cajas?
9. ¿Qué retos espera el mercado automotriz peruano en cuestiones de legislatura, medio ambiente, otros?
10. ¿Qué marcas consideras líderes en SUV?
11. Percepción de marcas, enfocado hacia Subaru.

Anexo 3. Guía de preguntas a expertos

1. ¿Cuál es tu nombre? (No tienes que colocar tu nombre completo, sólo tu nombre de pila) *

2. Sexo *
 - Femenino
 - Masculino
 - Prefiero no decirlo
3. Edad *
 - De 18 a 24 años
 - De 25 a 35 años
 - De 36 a 50 años
 - De 51 a 65 años
 - De 66 años a más
4. ¿Cuál es tu ocupación principal actualmente? *
 - Trabajador dependiente
 - Trabajador independiente
 - Estudiante
 - Mi casa
 - Otro: _____
5. ¿Cuál es tu estado civil?
 - Soltero
 - Casado / Conviviente
 - Divorciado
 - Otro: _____
6. ¿Tienes hijos?
 - Sí
 - No
7. ¿Cuántos hijos tienes?
 - 1 hij@
 - hij@s
 - o m@s hijos
 - No tengo hijos
8. ¿Cuentas actualmente con un vehículo para uso particular? *
 - Sí
 - No
9. ¿Qué modelo de vehículo tienes actualmente? (Detalla marca y modelo) *

10. ¿Cuántos años tiene tu vehículo actual? *
 - 1 año
 - años
 - años
 - años

- años
- Otro: _____

11. ¿Dentro de cuánto tiempo piensas cambiar de vehículo? *

- Dentro de los próximos 12 meses
- Dentro de los próximos 18 meses
- Dentro de los próximos 24 meses
- Otro: _____

12. ¿Qué tipo de vehículo piensas comprar luego del actual?

- Sedán
- Hatchback
- Station Wagon
- Camioneta
- Otro: _____

13. ¿Sueles salir de Lima con tu vehículo? *

- Sí
- No

14. ¿Con qué frecuencia sales de Lima con tu vehículo?

- Más de 1 vez al mes
- 1 vez al mes
- 1 vez cada 2 o 3 meses
- 1 vez cada 6 meses
- 1 vez al año
- Menor frecuencia _____

15. ¿Cuáles son las 5 características más importantes en una camioneta? Pon un número del 1 al 5 al costado de las alternativas que escojas, donde 1 es la más importante, y 5 la menos importante. *

- Diseño interior
- Diseño exterior
- Comodidad al manejar
- Tecnología para el consumo de gasolina
- Tecnología para la seguridad
- Equipamiento
- Tamaño del motor
- Servicio post venta
- Prestigio de la marca
- Valor de reventa
- Doble tracción

16. ¿A través de qué medios se informa o se informaría antes de comprar un auto? *

- Boca a boca de familiares y amigos
- Páginas web especializadas en autos y camionetas
- Otras páginas web
- Revistas impresas especializadas en autos y camionetas
- Otros medios impresos
- Redes Sociales
- Televisión

- Radio
 - Otro _____
17. ¿Cuáles son las marcas de camioneta que recuerda? (Escribe las 10 primeras que te vengan a la mente – Si no recuerdas 10, sólo escribe las que recuerdas) *
-
18. De las que mencionó ¿Cuáles consideras que son las 3 mejores marcas de camioneta? *
-
19. ¿Conoces la marca Subaru? *
- Si
 - No
 - No estoy seguro / No recuerdo
20. ¿Qué opinas de la marca Subaru?
- Es una marca de prestigio y calidad
 - Es una marca con vehículos potentes
 - Es una marca con vehículos seguros
 - Es una marca moderna
 - Es una marca para personas innovadoras
 - Es una marca para los amantes de los fierros
 - Es una marca con diseños atractivos
 - Es una marca que todos conocen
 - Otro: _____
21. ¿Conoces el modelo Subaru Forester? *
- Sí
 - No
 - No estoy seguro / No recuerdo
22. ¿Qué opinión tienes del modelo Subaru Forester?
- Camioneta para conocedores.
 - Camioneta para personas tradicionales
 - Camioneta para salir de la ciudad
 - Camioneta para personas aventureras
 - Camioneta familiar
 - No sé para qué es esta camioneta
 - Otro: _____



Subaru es una marca japonesa con más de 60 años de experiencia en la fabricación de vehículos, reconocida a nivel mundial por construir autos y camionetas con motores de elevado performance, tecnología de punta y altos estándares de seguridad.

Siguiendo con esta tendencia, Subaru presenta su "All new" Forester 2018, manteniendo su ADN con un potente Motor bóxer, tracción integral en las 4 ruedas, caja automática CVT para mayor confort del conductor y amplios espacios internos para sus acompañantes. Además, para disfrutar del camino de manera segura cuenta con un sistema de infotainment con pantalla touch screen y 7 airbags de seguridad.

Esta All New Forester llega a revolucionar el mercado con un diseño robusto y deportivo totalmente renovado.

Disfruta de una experiencia única de manejo de manera segura que solo te ofrece una SUBARU... donde quieras y con quien más quieras...el camino es tuyo.

23. ¿Qué tan atractiva te parece la camioneta descrita en una escala del 1 al 5? Donde 1 es nada atractiva y 5 es muy atractiva.

24. ¿Compraría esta camioneta después de tu vehículo actual? *

- Sí
- No
- Tal vez

25. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este concepto?

- De \$15mil a \$20 mil
- De \$20mil a \$25 mil
- De \$25mil a \$30 mil
- De \$30mil a \$35 mil
- De \$35mil a \$40 mil
- De \$40 mil a más

26. ¿Considerando un precio base de \$28K qué tan dispuesto estás a comprar la Camioneta mencionada? *

- Si
- No
- Tal vez

Anexo 4. Ventas del 2017 y 2018 de las camionetas medianas en Perú

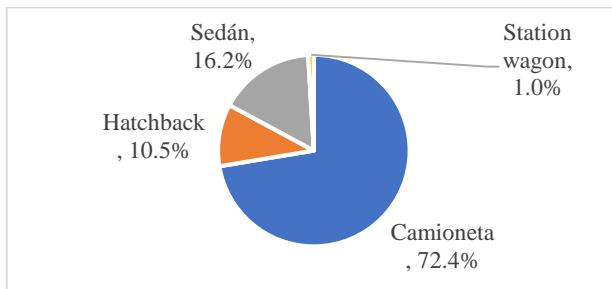
Modelo	Total 2017	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	Total 2018
RAV4	3.180	274	192	261	290	134	1.151
NEW SPORTAGE	2.335	169	194	220	211	225	1.019
NEW TUCSON TL	2.414	240	194	186	220	159	999
ALL NEW CR-V	1.066	86	102	170	135	117	610
CX5	1.290	107	103	140	100	116	566
NEW XV	1.202	106	104	142	99	93	544
ASX	1.126	46	106	90	128	111	481
DUSTER	1.427	68	84	101	146	63	462
CX3	984	72	102	107	90	52	423
TIGUAN ALLSPACE	223	51	71	72	107	90	391
GLORY	476	48	85	94	90	63	380
OUTLANDER	795	48	65	74	74	61	322
ALL NEW HR-V	528	59	58	62	41	45	265
NEW FORESTER	633	45	42	70	47	52	256
XTRAIL	1.275	91	53	31	25	51	251
GRAND NOMADE	716	43	70	49	49	26	237
X25	388	36	56	52	41	50	235
QASHQAI	565	34	34	25	26	86	205
RENEGADE	332	38	61	42	31	28	200
CAPTUR	232	26	22	27	68	46	189
COMPASS	97	38	34	36	47	25	180
CX70	171	28	48	25	35	31	167
GREAT WALL H3	341	27	39	33	22	23	144
X3 20I	351	43	20	20	22	19	124
NEW ESCAPE	281	23	21	25	21	25	115
GRAND S3	68	21	19	21	11	27	99
KOLEOS	338	21	13	16	15	29	94
X1 18	199	24	14	17	11	27	93
HAVAL H6	207	19	27	11	13	15	85
S5	181	13	20	13	26	11	83
3008	120	25	7	19	16	15	82
MG ZS		0	0	1	33	42	76
TIVOLI	59	10	13	14	19	11	67
NEW KORANDO	87	9	15	9	23	11	67
CAPTIVA	225	7	16	11	13	18	65
Q5	152	20	12	5	15	12	64
X35	100	14	7	12	11	18	62
X12,0I	231	14	10	2	0	34	60
Q3		13	2	4	13	14	46

Modelo	Total 2017	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	Total 2018
XC 60	63	13	4	9	12	6	44
C4 CACTUS	53	10	7	6	5	8	36
CS75	66	6	-1	11	9	9	34
5008	6	8	5	3	7	3	26
2008	73	2	4	10	8	2	26
XUV500	117	7	4	2	4	8	25
TIGGO 5	88	8	5	8	3	0	24
EQUINOX	10	2	3	5	4	9	23
X2		0	0	0	7	15	22
XC60	36	3	7	7	1	4	22
Q2	47	4	7	3	4	4	22
KEMBO S3	105	14	3	4	0	0	21
X55	46	8	3	3	2	1	17
SX6	12	4	7	4	0	0	15
XC40		0	0	1	3	11	15
RANGE ROVER EVOQUE	56	3	3	2	2	5	15
X3 3.0	3	0	0	3	10	1	14
TIGUAN	52	3	0	5	2	2	12
X4 20I	30	0	0	4	2	4	10
RANGE ROVER VELAR	7	1	1	1	6	0	9
RANGE ROVER SPORT		0	0	2	0	5	7
SAUVANA	52	4	2	0	0	0	6
KENBO S6	29	1	1	1	2	1	6
X3 28	72	2	1	1	0	1	5
GS	17	0	1	2	2	0	5
DX7 AT		0	1	2	0	1	4
JUKE		0	0	1	1	1	3
CHEROKEE	17	2	0	1	0	0	3
MX5	12	0	0	2	0	1	3
NEW KORANDO AT	18	2	1	0	0	0	3

Fuente: Asociación automotriz del Perú (AAP)

Anexo 5. Resultado de investigación cuantitativa – Subaru Forester

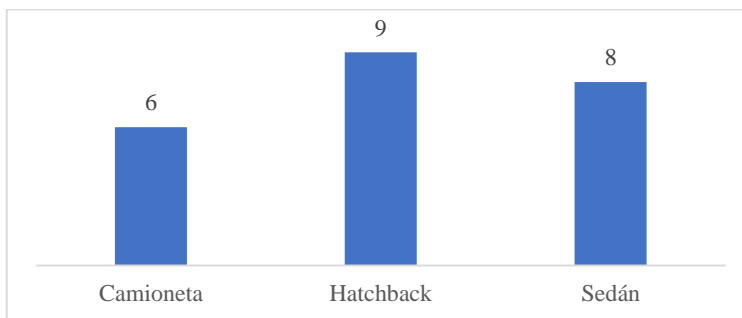
Porcentaje de respuestas a “¿Por qué tipo de vehículo quieres renovar?”



Fuente: Elaboración propia, 2018

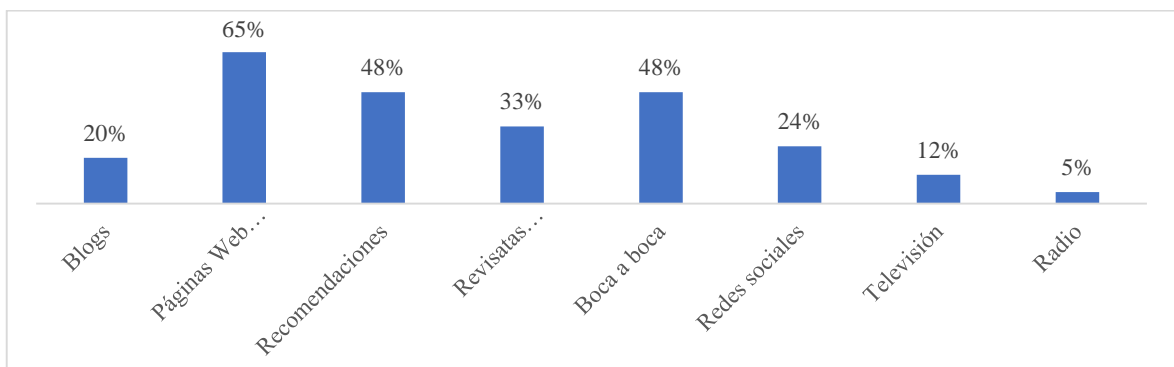
Cantidad de años que tarda en renovar, según el tipo de vehículo:

El tiempo para renovar se calculó sumando la respuesta a la cantidad de años de su vehículo actual, más la respuesta a la cantidad de años que piensa esperar para comprar otro auto.



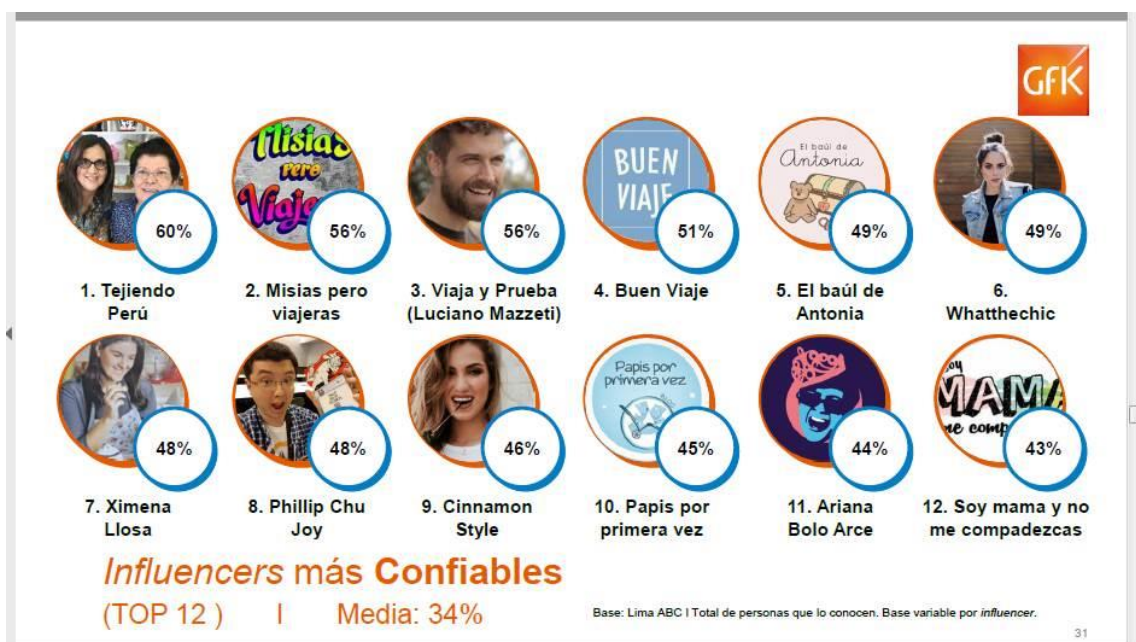
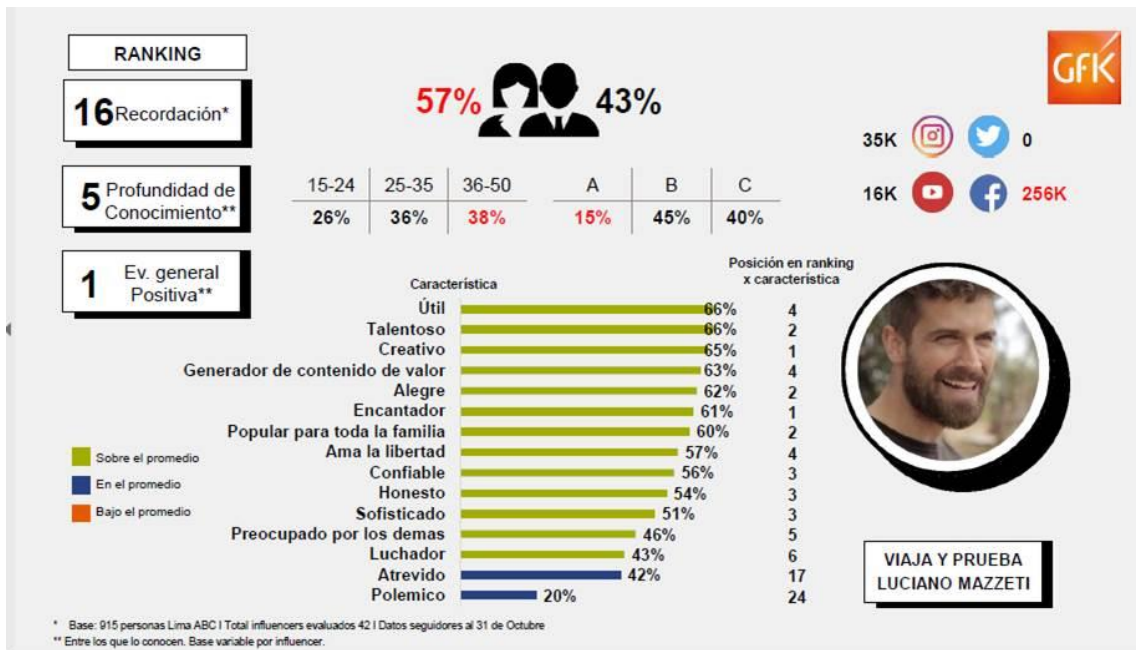
Fuente: Elaboración propia, 2018

Porcentaje de respuestas a la pregunta ¿Qué medio usa para informarse respecto a la compra de un vehículo?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 6. Influenciadores



Fuente: GfK NED, 2017.

Anexo 7. Ejemplo de publicidad *outdoor*, impresa y digital

FORESTER

All New Forester 2019

Aventura segura

Precio por lanzamiento
US\$ 29,990 Inc. IGV

SUBARU
Confidence in Motion

- 7 Bolsas de aire
- Caja Automática CVT
- Sistema de seguridad Eyesight
- Luces LED
- Sistema X-Mode

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Proyección de ventas

Escenario más probable

	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agosto
Cantidad de ventas anuales con campaña	870					914												959	1.012	1.059	734
Cantidad de ventas anuales sin campaña	633					665												700	732	771	536
Cantidad de ventas mensuales con campaña	44	78	70	87	61	64	73	110	73	64	64	91	64	82	73	91	64				
Cantidad de ventas mensuales sin campaña	44	57	51	63	44	47	53	80	53	47	47	67	47	60	53	67	47				
Cantidad de ventas incrementales	0	21	19	24	17	17	20	30	20	17	17	24	17	22	20	24	17	259	280	288	198
Ventas incrementales valorizadas (en miles)	\$0	\$706	\$639	\$807	\$571	\$571	\$672	\$1.008	\$672	\$571	\$571	\$807	\$571	\$739	\$672	\$807	\$571	\$8.704	\$9.410	\$9.679	\$6.654K

Fuente: Elaboración propia, 2018

Escenario optimista

	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agost o
Cantidad de ventas anuales con campaña	979					1.028												1080	1132	1188	827
Cantidad de ventas anuales sin campaña	633					665												700	732	771	536
Cantidad de ventas mensuales con campaña	44	88	78	98	69	72	82	123	82	72	72	103	72	93	82	103	72				
Cantidad de ventas mensuales sin campaña	44	57	51	63	44	47	53	80	53	47	47	67	47	60	53	67	47				
Cantidad de ventas incrementales	0	31	27	35	25	25	29	43	29	25	25	36	25	33	29	36	25	380	400	417	291
Ventas incrementales valorizadas (en miles)	\$0	\$1.042	\$907	\$1.176	\$840	\$840	\$975	\$1.445	\$975	\$840	\$840	\$1.210	\$840	\$1.109	\$975	\$1.210	\$840	\$12.771	\$13.443	\$14.015	\$9.780

Fuente: Elaboración propia, 2018

Escenario pesimista

	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agosto
Cantidad de ventas anuales con campaña	668					701												739	773	812	563
Cantidad de ventas anuales sin campaña	633					665												700	732	771	536
Cantidad de ventas mensuales con campaña	44	60	53	67	47	49	56	84	56	49	49	70	49	63	56	70	49				
Cantidad de ventas mensuales sin campaña	44	57	51	63	44	47	53	80	53	47	47	67	47	60	53	67	47				
Cantidad de ventas incrementales	0	3	2	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	39	41	41	27
Ventas incrementales valorizadas (en miles)	\$0	\$101	\$67	\$134	\$101	\$67	\$101	\$134	\$101	\$67	\$67	\$101	\$67	\$101	\$101	\$101	\$67	\$1.311	\$1.378	\$1.378	\$907

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 9. Proyección de gastos

	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agosto
Costo total de los vehículos vendidos de forma incremental	\$0	\$557	\$504	\$636	\$451	\$451	\$530	\$795	\$530	\$451	\$451	\$636	\$451	\$583	\$530	\$636	\$451	\$6,867	\$7,423	\$7,636	\$5,249
Comisiones por ventas incrementales	\$0	\$8	\$8	\$10	\$7	\$7	\$8	\$12	\$8	\$7	\$7	\$10	\$7	\$9	\$8	\$10	\$7	\$104	\$113	\$116	\$80
Inversión en publicidad	\$196	\$160	\$136	\$116	\$116	\$116	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$139	\$145	\$150	\$104
- Facebook	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$20	\$20	\$21	\$14
- Google	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$20	\$20	\$21	\$14
- Youtube	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$20	\$20	\$21	\$14
- Instagram	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$20	\$20	\$21	\$14
- Paneles	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8															
- Diarios	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6															
- Revistas especializadas	\$22	\$22	\$22	\$22	\$22	\$22															
- Radios		\$31	\$31	\$31	\$31	\$31															
- Activaciones		\$38	\$38	\$38	\$38	\$38															
- Evento de lanzamiento		\$25																			
- Embajador	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$41	\$43	\$45	\$31
- Influenciadores	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$20	\$21	\$22	\$16
- Sorteo		\$20	\$20																		
- Producción de paneles y material POP	\$150																				

Datos en miles de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 10. Estado de Resultados incremental proyectado

Estado de resultados incremental	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agosto
(+) Ventas incrementales	\$0	\$706	\$639	\$807	\$571	\$571	\$672	\$1,008	\$672	\$571	\$571	\$807	\$571	\$739	\$672	\$807	\$571	\$8,704	\$9,410	\$9,679	\$6,654K
(-) Costo de los venta incremental	\$0	\$557	\$504	\$636	\$451	\$451	\$530	\$795	\$530	\$451	\$451	\$636	\$451	\$583	\$530	\$636	\$451	\$6,867	\$7,423	\$7,636	\$5,249K
(-) Comisiones incrementales	\$0	\$8	\$8	\$10	\$7	\$7	\$8	\$12	\$8	\$7	\$7	\$10	\$7	\$9	\$8	\$10	\$7	\$104	\$113	\$116	\$80K
(-) Inversión en publicidad	\$196	\$160	\$136	\$116	\$116	\$116	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$139	\$145	\$150	\$104K
(+) Inversión actual	\$6	\$7	\$6	\$7	\$6	\$6	\$7	\$9	\$7	\$6	\$6	\$8	\$6	\$7	\$7	\$8	\$6	\$88	\$92	\$97	\$67K
- Embajador	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$41	\$43	\$45	\$31K
- Medios digitales	\$3	\$4	\$3	\$4	\$3	\$3	\$4	\$5	\$4	\$3	\$3	\$4	\$3	\$4	\$4	\$4	\$3	\$47	\$49	\$52	\$36K
Utilidad bruta incremental	- \$190	- \$13	- \$2	\$52	\$4	\$4	\$129	\$198	\$129	\$109	\$109	\$157	\$109	\$143	\$129	\$157	\$109	\$1,682	\$1,821	\$1,873	\$1,288K
Impuesto a la Renta	-\$57	-\$4	-\$1	\$16	\$1	\$1	\$39	\$59	\$39	\$33	\$33	\$47	\$33	\$43	\$39	\$47	\$33	\$504	\$546	\$562	\$386K
IGV + ISC	-\$43	-\$1	\$2	\$15	\$3	\$3	\$32	\$49	\$32	\$27	\$27	\$39	\$27	\$35	\$32	\$39	\$27	\$415	\$450	\$463	\$318K
Utilidad neta	-\$90	-\$8	-\$3	\$22	\$0	\$0	\$59	\$90	\$59	\$49	\$49	\$71	\$49	\$65	\$59	\$71	\$49	\$762	\$825	\$849	\$583K

Datos en miles de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 11. Flujo de efectivo proyectado

	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Octubre
(+) Ingreso de efectivo por ventas	\$0	\$706	\$639	\$807	\$571	\$571	\$672	\$1,008	\$672	\$571	\$571	\$807	\$571	\$739	\$672	\$807	\$571	\$8,704	\$9,410	\$9,679	\$6,654
(-) Pago por compra de vehículos				\$534	\$484	\$611	\$433	\$433	\$509	\$763	\$509	\$433	\$433	\$611	\$433	\$560	\$509	\$6,515	\$7,024	\$7,304	\$6,286
(-) Pago por comisiones	\$0	\$8	\$8	\$10	\$7	\$7	\$8	\$12	\$8	\$7	\$7	\$10	\$7	\$9	\$8	\$10	\$7	\$104	\$113	\$116	\$80
(-) Pago por importación de vehículos	\$38	\$34	\$43	\$31	\$31	\$36	\$54	\$36	\$31	\$31	\$43	\$31	\$40	\$36	\$43	\$31	\$32	\$471	\$505	\$522	\$319
(-) Pago a proveedores			\$190	\$153	\$129	\$108	\$109	\$110	\$4	\$3	\$4	\$5	\$5	\$3	\$5	\$4	\$4	\$52	\$53	\$54	\$46
(-) Impuestos	-\$100	-\$4	\$1	\$30	\$4	\$4	\$71	\$108	\$71	\$60	\$60	\$86	\$60	\$78	\$71	\$86	\$60	\$920	\$996	\$1025	\$705
Flujo de efectivo	\$63	\$667	\$396	\$48	-\$83	-\$195	-\$3	\$310	\$49	-\$292	-\$52	\$243	\$28	\$2	\$113	\$117	-\$41	\$643	\$719	\$659	-\$781
WACC mensual	0.774%																				
VPN	\$2,387																				

Datos en miles de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 12. Análisis de sensibilidad

Estado de resultados y flujo de efectivo del escenario optimista

Estado de resultados del escenario optimista	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agosto
(+) Ventas incrementales	\$0	\$1,042	\$907	\$1,176	\$840	\$840	\$975	\$1,445	\$975	\$840	\$840	\$1,210	\$840	\$1,109	\$975	\$1,210	\$840	\$12,771	\$13,443	\$14,015	\$9,780
(-) Costo de venta incremental	\$0	\$822	\$716	\$928	\$663	\$663	\$769	\$1,140	\$769	\$663	\$663	\$954	\$663	\$875	\$769	\$954	\$663	\$10,075	\$10,605	\$11,056	\$7,715
(-) Comisiones de Ventas incrementales	\$0	\$13	\$11	\$14	\$10	\$10	\$12	\$17	\$12	\$10	\$10	\$15	\$10	\$13	\$12	\$15	\$10	\$153	\$161	\$168	\$117
(-) Inversión en publicidad	\$196	\$160	\$136	\$116	\$116	\$116	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$139	\$145	\$150	\$104
(+) Inversión actual	\$6	\$7	\$6	\$7	\$6	\$6	\$7	\$9	\$7	\$6	\$6	\$8	\$6	\$7	\$7	\$8	\$6	\$88	\$92	\$97	\$67
Utilidad Bruta	- \$190	\$54	\$52	\$126	\$58	\$58	\$190	\$285	\$190	\$163	\$163	\$237	\$163	\$217	\$190	\$237	\$163	\$2,491	\$2,624	\$2,737	\$1,911
(-) Impuesto a la Renta	-\$57	\$16	\$16	\$38	\$17	\$17	\$57	\$86	\$57	\$49	\$49	\$71	\$49	\$65	\$57	\$71	\$49	\$747	\$787	\$821	\$573
(-) IGV + ISC	-\$43	\$16	\$15	\$33	\$16	\$16	\$47	\$70	\$47	\$40	\$40	\$58	\$40	\$53	\$47	\$58	\$40	\$613	\$646	\$673	\$470
Utilidad neta	-\$90	\$22	\$21	\$56	\$25	\$24	\$86	\$130	\$86	\$74	\$74	\$108	\$74	\$99	\$86	\$108	\$74	\$1,131	\$1,191	\$1,242	\$867

Flujo de efectivo del escenario optimista	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Octubre
(+) Ingreso de efectivo por ventas	\$0	\$1,042	\$907	\$1,176	\$840	\$840	\$975	\$1,445	\$975	\$840	\$840	\$1,210	\$840	\$1,109	\$975	\$1,210	\$840	\$12,771	\$13,443	\$14,015	\$9,780
(-) Pago por compra de vehículos				\$789	\$687	\$891	\$636	\$636	\$738	\$1,094	\$738	\$636	\$636	\$916	\$636	\$840	\$738	\$9,569	\$10,103	\$10,536	\$9,212
(-) Pago por comisiones	\$0	\$13	\$11	\$14	\$10	\$10	\$12	\$17	\$12	\$10	\$10	\$15	\$10	\$13	\$12	\$15	\$10	\$153	\$161	\$168	\$117
(-) Pago por importación de vehículos	\$56	\$49	\$63	\$45	\$45	\$52	\$78	\$52	\$45	\$45	\$65	\$45	\$60	\$52	\$65	\$45	\$49	\$688	\$724	\$756	\$469
(-) Pago a proveedores			\$190	\$153	\$129	\$108	\$109	\$110	\$4	\$3	\$4	\$5	\$5	\$3	\$5	\$4	\$4	\$52	\$53	\$54	\$46
(-) Impuestos	-\$100	\$32	\$30	\$70	\$33	\$33	\$104	\$156	\$104	\$89	\$89	\$130	\$89	\$118	\$104	\$130	\$89	\$1,360	\$1,433	\$1,494	\$1,043
Flujo de Efectivo	\$45	\$949	\$613	\$105	-\$64	\$254	\$36	\$474	\$72	-\$401	-\$66	\$380	\$41	\$5	\$153	\$177	-\$50	\$950	\$969	\$1,006	-\$1,108
VPN	\$3,684																				

Datos en miles de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

Estado de resultados y flujo de efectivo del escenario pesimista

Estado de resultados del escenario pesimista	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agosto
(+) Ventas incrementales	\$0	\$101	\$67	\$134	\$101	\$67	\$101	\$134	\$101	\$67	\$67	\$101	\$67	\$101	\$101	\$101	\$67	\$1,311	\$1,378	\$1,378	\$907
(-) Costo de ventas incremental	\$0	\$80	\$53	\$106	\$80	\$53	\$80	\$106	\$80	\$53	\$53	\$80	\$53	\$80	\$80	\$80	\$53	\$1,034	\$1,087	\$1,087	\$716
(-) Comisiones de ventas incrementales	\$0	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$16	\$17	\$17	\$11
(-) Inversión en publicidad	\$196	\$160	\$136	\$116	\$116	\$116	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$139	\$145	\$150	\$104
(+) Inversión actual	\$6	\$7	\$6	\$7	\$6	\$6	\$7	\$9	\$7	\$6	\$6	\$8	\$6	\$7	\$7	\$8	\$6	\$88	\$92	\$97	\$67
Utilidad bruta incremental	-\$190	-\$133	-\$116	-\$81	-\$89	-\$96	\$16	\$24	\$16	\$9	\$9	\$17	\$9	\$16	\$16	\$17	\$9	\$209	\$221	\$220	\$144
(-) Impuesto a la Renta	-\$57	-\$40	-\$35	-\$24	-\$27	-\$29	\$5	\$7	\$5	\$3	\$3	\$5	\$3	\$5	\$5	\$5	\$3	\$63	\$66	\$66	\$43
(-) IGV + ISC	-\$43	-\$30	-\$26	-\$18	-\$20	-\$22	\$4	\$6	\$4	\$3	\$3	\$4	\$3	\$4	\$4	\$4	\$3	\$56	\$60	\$60	\$39
Utilidad Neta	-\$90	-\$63	-\$55	-\$39	-\$43	-\$46	\$7	\$11	\$7	\$3	\$3	\$7	\$3	\$7	\$7	\$7	\$3	\$90	\$95	\$95	\$61

Flujo de Efectivo del escenario pesimista	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Octubre
(+) Ingreso de efectivo por ventas	\$0	\$101	\$67	\$134	\$101	\$67	\$101	\$134	\$101	\$67	\$67	\$101	\$67	\$101	\$101	\$101	\$67	\$1,311	\$1,378	\$1,378	\$907
(-) Pago por compra de vehículos				\$76	\$51	\$102	\$76	\$51	\$76	\$102	\$76	\$51	\$51	\$76	\$51	\$76	\$76	\$942	\$1,,043	\$1,043	\$865
(-) Pago por comisiones	\$0	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$16	\$17	\$17	\$11
(-) Pago por importación de vehículos	\$5	\$4	\$7	\$5	\$4	\$5	\$7	\$5	\$4	\$4	\$5	\$4	\$5	\$5	\$5	\$4	\$5	\$70	\$74	\$74	\$43
(-) Pago a proveedores			\$190	\$153	\$129	\$108	\$109	\$110	\$4	\$3	\$4	\$5	\$5	\$3	\$5	\$4	\$4	\$52	\$53	\$54	\$46
(-) Impuestos	-\$100	-\$70	-\$61	-\$42	-\$47	-\$50	\$9	\$14	\$9	\$5	\$5	\$9	\$5	\$9	\$9	\$9	\$5	\$119	\$126	\$126	\$82
Flujo de efectivo	\$95	\$166	-\$70	-\$60	-\$37	-\$99	-\$102	-\$47	\$6	-\$47	-\$25	\$31	\$0	\$5	\$30	\$6	-\$25	\$112	\$65	\$64	-\$140
VPN	-\$54.7																				

Datos en miles de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 13. Evaluación del Plan de Contingencia

Estado de resultados del escenario pesimista con plan de contingencia	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Agosto
(+) Ventas incrementales	\$0	\$101	\$67	\$134	\$101	\$67	\$101	\$134	\$101	\$67	\$67	\$101	\$67	\$101	\$101	\$101	\$67	\$1,311	\$1,378	\$1,378	\$907
(-) Costo de ventas incremental	\$0	\$80	\$53	\$106	\$80	\$53	\$80	\$106	\$80	\$53	\$53	\$80	\$53	\$80	\$80	\$80	\$53	\$1,034	\$1,087	\$1,087	\$716
(-) Comisiones de Ventas incrementales	\$0	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$16	\$17	\$17	\$11
(-) Inversión en publicidad	\$196	\$160	\$136	\$92	\$63	\$63	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$139	\$145	\$150	\$104
(+) Inversión actual	\$6	\$7	\$6	\$7	\$6	\$6	\$7	\$9	\$7	\$6	\$6	\$8	\$6	\$7	\$7	\$8	\$6	\$88	\$92	\$97	\$67
Utilidad bruta incremental	-\$190	-\$133	-\$116	-\$58	-\$37	-\$44	\$16	\$24	\$16	\$9	\$9	\$17	\$9	\$16	\$16	\$17	\$9	\$209	\$221	\$220	\$144
(-) Impuesto a la Renta	-\$57	-\$40	-\$35	-\$18	-\$11	-\$13	\$5	\$7	\$5	\$3	\$3	\$5	\$3	\$5	\$5	\$5	\$3	\$63	\$66	\$66	\$43
(-) IGV + ISC	-\$43	-\$30	-\$26	-\$13	-\$8	-\$10	\$4	\$6	\$4	\$3	\$3	\$4	\$3	\$4	\$4	\$4	\$3	\$56	\$60	\$60	\$39
Utilidad Neta	-\$90	-\$63	-\$55	-\$28	-\$18	-\$21	\$7	\$11	\$7	\$3	\$3	\$7	\$3	\$7	\$7	\$7	\$3	\$90	\$95	\$95	\$61

Flujo de efectivo del escenario pesimista con plan de contingencia	2018					2019												2020	2021	2022	2023
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total	Hasta Octubre
(+) Ingreso de efectivo por ventas	\$0	\$101	\$67	\$134	\$101	\$67	\$101	\$134	\$101	\$67	\$67	\$101	\$67	\$101	\$101	\$101	\$67	\$1,311	\$1,378	\$1,378	\$907
(-) Pago por compra de vehículos				\$76	\$51	\$102	\$76	\$51	\$76	\$102	\$76	\$51	\$51	\$76	\$51	\$76	\$76	\$942	\$1,043	\$1,043	\$865
(-) Pago por comisiones	\$0	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$2	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$16	\$17	\$17	\$11
(-) Pago por importación de vehículos	\$5	\$4	\$7	\$5	\$4	\$5	\$7	\$5	\$4	\$4	\$5	\$4	\$5	\$5	\$5	\$4	\$5	\$70	\$74	\$74	\$43
(-) Pago a proveedores			\$190	\$153	\$129	\$85	\$57	\$57	\$4	\$3	\$4	\$5	\$5	\$3	\$5	\$4	\$4	\$52	\$53	\$54	\$46
(-) Impuestos	-\$100	-\$70	-\$61	-\$30	-\$19	-\$23	\$9	\$14	\$9	\$5	\$5	\$9	\$5	\$9	\$9	\$9	\$5	\$119	\$126	\$126	\$82
Flujo de efectivo	\$95	\$166	-\$70	-\$72	-\$65	-\$103	-\$50	\$6	\$6	-\$47	-\$25	\$31	\$0	\$5	\$30	\$6	-\$25	\$112	\$65	\$64	-\$140
VPN	\$1.2																				

Datos en miles de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

